UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Escola d'Enginyeria de Barcelona Est

TREBALL FI DE GRAU

Grau en Enginyería Electrònica Industrial i Automàtica

ESTILS DE LIDERATGE I COMPETÈNCIES EMOCIONALS EN EL MÓN DEL FUTBOL SALA

Memòria i Annexes

Autor: Joaquim Peña Mañas
Director: Josep Coll Bertran

Convocatòria: Juny del 2018

RESUM

El projecte que teniu a continuació s'enfoca en dos temes fonamentals, pilars de qualsevol àmbit, organització o a nivell personal: les competències emocionals i els estils de lideratge.

Els objectius primordials son fomentar els nivells emocionals i el lideratge als jugadors i potenciar-ho en mi mateix per a aconseguir l'objectiu principal del projecte, que és aconseguir mantenir categoria de l'equip.

Per a aconseguir l'òptim desenvolupament de les competències emocionals i el lideratge s'han realitzat un seguit d'activitats tant a nivell grupal com individual, analitzant la situació inicial de tot el grup i detallant/detectant les habilitats que s'han de potenciar. S'ha de recalcar que aquests dos objectius han estat complerts amb èxit, donant lloc a una millora elevada en cada jugador.

L'objectiu pel qual es va recórrer a fer el canvi d'entrenador, que és el de mantindré la categoria, s'ha hagut de competir fins la última jornada però lamentablement no s'ha pogut assolir.

El futbol, com a la vida, per molt que un s'esforci i s'aconsegueixi superar moltes adversitats, si tot es juga a una única carta, hi ha molts factors que poden alterar i influir al resultat, y al final és això, un número. Un número que no defineix a les persones que s'han aconseguit obtindré després d'aquest laboriós procés de millora grupal.

RESUMEN

El proyecto que tenéis desarrollado a continuación se centra en dos temas fundamentales, pilares de cualquier ámbito, organización o a nivel personal: las competencias emocionales y los estilos de liderazgo.

Los objetivos primordiales son fomentar los niveles emocionales y el liderazgo en los jugadores y potenciarlo en mí mismo para conseguir el objetivo principal del proyecto, que es conseguir mantener categoría del equipo.

Para conseguir el óptimo desarrollo de las competencias emocionales y el liderazgo se han realizado una serie de actividades tanto a nivel grupal como individual, analizando la situación inicial de todo el conjunto y detallando/detectando las habilidades que tienen que potenciarse. Cabe recalcar que estos dos objetivos han sido logrados con éxito, provocando una mejora elevada en cada jugador.

El objetivo por el cual se recurrió a hacer el cambio de entrenador, que es el de mantener la categoría, se ha tenido que competir hasta la última jornada pero lamentablemente no ha podido lograrse.

El fútbol, como en la vida, por mucho que uno se esfuerce y se logren superar muchas adversidades, si todo se juega a una única carta, hay muchos factores que puedan alterar e influir en el resultado, y al final es eso, un número. Un número que no define a las personas que se han logrado obtener después de este laborioso proceso de mejora grupal.

ABSTRACT

This project which you have developed then is about two fundamental areas, pillars of anything, an Organization or a personal level: emotional competencies and leadership styles.

The basic objectives are to improve emotional levels and leadership into the players and enhance it into myself to get the principal objective of this project, that it's to maintain category of the team.

To get the optimum developed of the emotional competencies and leadership I have been used some activities in group and individual, analyzing the initial situation of all the members of the team and detailing/detecting the skills that have to be enhanced. It should be noted that these two objectives have been achieved successfully, causing a high improvement in each player.

The main objective for what they want to change the coach, to maintain division, it hasn't been achieved but it has been fought until the last match.

Football, like life, as much as one go hard and fought against a lot of adversities, if everything is played to one unique card, there're a lot of factors that can alter and influence on the result, and finally is it, a number. One number can't define at that kind of people which have got a big change in this process of group improvement.

AGRAÏMENTS

Aquest treball ha estat possible gràcies a diverses persones tant de la meva vida personal com professional.

Primer de tot vull agrair aquest treball a la meva família, ja que gràcies a ella he arribat fins aquí desprès de quatre anys durs de treball i de elevats costos econòmics invertits en mi i per confiar sempre en les meves capacitats.

A continuació vull agrair a tots els jugadors de l'equip, al Xavi Àlvarez, Victor Puig, Gerard Alcalà, Mario Valls, Eduard Roman, Eduard Vargas, Steven Briones, Pol Alabau, David Vilella, Tony Vargas, Óscar Guitièrrez i a jugadors d'altres equips que han contribuït en diferents partits al llarg de la temporada. Gràcies a ells ha estat possible tot aquest treball. Juntament a ells, un pilar fonamental en aquest treball ha estat en Lluc Folch, el meu segon entrenador, qui m'ha ajudat a prendre decisions difícils al llarg de la temporada i ha compartit amb mi bons moments com dolents, mals de cap i molts moments indescriptibles.

Per a poder desenvolupar les capacitats de líder i les competències emocionals actuals he necessitat compartir moltes hores amb persones dins d'aquest àmbit esportiu, i entre elles vull agrair principalment a en Daniel Bernardo, amb qui vaig iniciar-me en aquest món i sempre ha confiat en mi. Dos persones molt importants també han estat en Antonio Bernardo (pare d'en Daniel Bernardo), qui porta tota la seva vida en aquest món, ha viscut moments importants del futbol sala professional a Martorell en primera persona i m'ha transmès molts coneixements; l'altre és l'Antonio Martínez, qui sempre ha estat ajudant-me quan ho he necessitat i viceversa, ja que d'aquestes coses és com un més aprèn.

Una altra persona molt important per la realització d'aquest treball ha estat el coordinador del club, Jaume Riera, gràcies a qui vaig poder ocupar la posició d'entrenador d'aquest equip un cop la temporada ja havia començat. També ha estat molt important ja que ha confiat en la meva capacitat de treure l'equip de la fossa fins a l'últim partit de lliga i sempre ha estat disponible quan ho he necessitat.

Finalment vull agrair al meu tutor de la universitat, Josep Coll, qui m'ha ajudat a donar-li forma a la idea que tenia primerament sobre aquest projecte i que, reunió rere reunió i estones parlant pel telèfon, hem pogut tirar endavant el projecte.

ÍNDEX

1. PREFACI

El treball en sí s'ha dut a terme per a avaluar-me com a líder dins d'una organització com és un equip de futbol sala, ja que és l'ambient més a mà que tinc a dia d'avui. També s'ha fet amb idea de veure com la utilització de les competències emocionals i aplicació dels correctes estils de lideratge serveixen per a invertir i potenciar un equip que es troba desanimat i de capa caiguda, sense veure cap sortida i aconseguir l'objectiu proposat.

D'aquesta manera es realitzen una sèrie de tests per a intentar obtenir el model ideal de líder dins del futbol sala, que es podria extrapolar a un líder de qualsevol organització, ja que és un tracte amb persones, les quals has de fer seguidores teves i que treballin conjuntament per una missió.

Cal dir que el repte és bastant gran ja que es tracta d'un equip nou, on gairebé no es coneixen entre sí, i porten una dinàmica bastant dolenta de resultats. Aquesta situació m'ha cridat l'atenció i al veure l'oportunitat de poder ser entrenador d'aquest equip ha sigut imposar-me un repte personal, ja que els millors mariners no s'han fet amb el mar en calma.

1.1. Origen del treball

L'idea de dur a terme aquest treball ha sigut bastant sobtada. Primerament tenia idea de fer el treball final de grau relacionat amb algun programa de SCADA o de control de robots, ja que de la carrera d'electrònica industrial i automàtica em decanto per l'automàtica.

Aquest treball ha sorgit un més abans de tancar el termini d'inscripció del TFG. Ha donat la casualitat de que el club on vaig entrenar (com a entrenador) fins l'any passat, ja que vaig decidir deixar-ho per acabar la carrera amb tranquil·litat aquest 7è quadrimestre, es va posar en contacte amb mi ja que un equip (juvenil B) portava una ratxa molt dolenta tant a nivell de classificació com a nivell d'equip. Aquest fet va coincidir amb el de cursar l'assignatura de lideratge i direcció, on he pogut comprovar diversos exemples de líders que van canviar tota la direcció de la seva empresa, com el cas Oticon, fent una renovació de tot i aportant la confiança suficient per a tirar endavant tot.

Gràcies a aquestes circumstàncies em vaig decantar en fer el TFG orientat al lideratge i a les competències emocionals i com puc influir en elles per a canviar la direcció de l'equip, en el meu cas, aplicat al món del futbol sala, ja que és un entorn on es pot veure com influeix el meu treball de manera directa amb els resultats i amb la millora de l'equip.

1.2. Motivació

Em vaig iniciar com a entrenador de futbol sala fa 6 anys, al 2012, desprès de patir una lesió molt greu practicant aquest esport. Aquesta lesió em va fer abandonar el món del futbol sala durant un temps i la sensació de no practicar-ho em feia sentir que em faltava alguna cosa a la meva vida, aleshores vaig decidir formar-me com a entrenador.

Al practicar aquest esport des de els 7 anys he passat per les mans de molts entrenadors, diferents equips i gràcies a això he pogut aprendre molt i observar diferents tipus de lideratge i sé de primera mà com influeix la figura d'entrenador dins d'un equip.

La pròpia experiència ha servit per a tenir una idea del que esperen els jugadors com a entrenador i a intentar no fer-los sentir malament practicant el seu esport preferit, ja que tots son peces clau per a tirar endavant l'equip i per aconseguir els objectius proposats. Per tot això s'ha de aconseguir la unificació i que tots treballem en la mateixa direcció i amb les mateixes ganes.

1.3. Requeriments previs

Per a dur aquest TFG prèviament, com ja he comentat, he d'haver observat diversos tipus de lideratge, haver passat tant per bons entrenadors com no tant bons i així poder tenir una visió més amplia dels aspectes importants per a la millora dels jugadors i de l'equip.

També s'ha d'informar sobre les competències emocionals i com aquestes influeixen en el rendiment dels jugadors, ja que l'aspecte mental és tant o més important que saber jugar al futbol.

Alhora és primordial tindre coneixements del món del futbol sala, adquirits per la experiència i fent cursos d'entrenadors.

2. INTRODUCCIÓ

Com s'haurà notat aquest treball no té res a veure amb la robòtica, amb els controladors o amb maquinària electrònica, coses primordials a la carrera que he cursat. Més aviat es centra en una faceta distinta, allunyada de la programació i centrada en persones. Les persones som la base fonamental de qualsevol negoci, empresa, comerç.... rere cada màquina, cada robot i cada programa hi ha una persona duent a terme la funció de crear el programa o donar-li un bon ús a les màquines.

Ja s'ha comentat que les persones ens trobem rere de tota la indústria, organització, etc, per això s'ha d'estar ben organitzades i saber quan i com actuar. Per a poder tenir un mapa/esquema estructural, a totes les organitzacions hi ha un organigrama on es pot observar la divisió de tasques des del nivell més elevat (de gerència) fins al nivell de camp (producció). Quant més elevat es posicioni algú a l'organigrama, major responsabilitat, riscos i persones al seu càrrec. Degut a això, aquestes persones han de ser un exemple de líder, ja que han de motivar al seu equip, portar-lo cap a la direcció adequada i sobretot servir-los, cobrint les seves necessitats.

Si algú amb persones al seu càrrec no és capaç de transmetre, orientar, donar motius, motivar i entendre/escoltar a la gent, no aconseguirà l'èxit en el seu sector. Per aquest motiu, per molt bona instal·lació que es tingui, molt bons treballadors, molt bons programes, la millor tecnologia i moltíssims coneixements, si no és capaç de centrar-se en les competències emocionals de la gent del seu voltant i de ser un exemple de líder, mai aconseguirà un bon rendiment.

2.1. Objectius del treball

L'objectiu principal d'aquest treball és veure com a partir de la meva experiència com a entrenador i els meus coneixements puc influir en la dinàmica que porta l'equip fins a la meva arribada i comprovar com tractant les competències emocionals en l'equip, es pot observar i provocar un gran canvi en els resultats de l'equip.

També, es treballen dos temes principals, el lideratge i les competències emocionals. S'observarà com les competències emocionals influeixen a nivell de joc de l'equip i dels propis jugadors i com incidir en ells per a millorar-les i provocar un augment del rendiment individual i col·lectiu quan es potencien aquestes qualitats, les quals han de tenir la mateixa o més importància que les qualitats físiques o tècniques.

Un cop obtinguts els resultats es podrà observar si és cert que quan una persona es troba disposada a aprendre i es troba motivada i amb motius per a dur a terme qualsevol funció, la fa i sobretot la

millora. Tot això també es podrà observar a través dels resultats que s'obtenen amb tests personals efectuats a nivell emocional al llarg de la temporada.

2.2. Abast del treball

El plantejament d'aquest projecte va sorgir en el moment que vaig observar que l'equip juvenil del club on he entrenat des de que vaig iniciar-me acumulava una ratxa molt negativa durant els primers partits de lliga i el que més em frustrava era que no gaudien practicant l'esport que més els agrada.

Aquest fet em va fer pensar si jo podia ser la persona indicada per a canviar la direcció de l'equip i sobretot com és podia fer. Aleshores gràcies a l'assignatura de lideratge i direcció em vaig endinsar en temes de la intel·ligència emocional i les competències emocionals. En aquest moment vaig enllaçar els dos mons i va sorgir la idea d'aplicar aquestes competències emocionals a través de la meva persona i el meu estil de lideratge a un equip enfonsat per a veure les capacitats que tinc d'influir en una organització sense direcció i perduda.

Cal dir que és una tasca bastant complicada ja que es tracta de persones joves, amb molts factors que influeixen a la seva vida i en una etapa de la joventut bastant influenciada per tot el seu voltant. Per tot això es pot dir que s'ha d'anar en compte en tot moment i mesurant cada paraula i acció al mil·límetre, ja que les emocions dels altres no son com un microprocessador, on es pot esborrar i tornar a escriure en un moment, sense que passi res. Amb les emocions i les persones, si s'equivoca en un moment determinat, és molt difícil de donar-li la volta.

Al veure l'abast d'aquest projecte al llarg de la temporada i que es podrà implementar en el meu futur en qualsevol àmbit em vaig decantar de tirar endavant amb això. Els objectius es podran aconseguir o no, ja que hi ha molts factors en cada partit, entrenament i persona al llarg de la temporada, però cada situació em servirà per aprendre i millorar cada cop més fins aconseguir dominar al màxim les meves competències emocionals i establir un bon lideratge, adequat a cada situació i proporcionant-me la flexibilitat necessària per a adaptar-me a qualsevol situació.

3. COMPETÈNCIES EMOCIONALS

Fa més de 2 mil·lennis, Plató deia: *" La disposició emocional de l'alumne determina la seva habilitat per a aprendre*". Doncs bé, si ens interessa un bon desenvolupament intel·lectual o de les capacitats dels nostres alumnes, treballadors o de qualsevol que això estigui a les nostres mans, s'ha de tenir en compte que per molt predisposat estigui intel·lectualment, si emocionalment no ho està, mai aconseguirà un bon progrés. La emoció és tan forta que pot arriba a anular el pensament.

Fa uns 60 anys, el neurocientífic nord-americà Paul McLean va desenvolupar la teoria dels 3 cervells. Aquest és un model que s'aproxima a la comprensió del cervell des de la història de

Figura 3.1. Parts o sectors del cervell humà (Font: gran hermandad blanca)

l'evolució i identifica les 3 fases de formació. Al tractar-se d'una teoria, no ha estat acceptada ni rebutjada, però és una bona manera d'entendre al cervell i veure per que a vegades reacciona d'una manera o una altra.

Primerament, el cervell humà era format per una capa, anomenada Reptiliana, i és la que s'encarrega dels instints bàsics del nostre cervell. És el menys desenvolupat, ja que és el mateix que els dels animals i és fruit de fa més de 500 milions d'anys. S'encarrega de la supervivència. Controla les nostres funcions vitals i és l'encarregat de l'impuls, la por, la gana... . Pot entendre's com una part del sistema nerviós que es limita a executar codis programats genèticament quan es donen les condicions adequades.

A continuació es troba el cervell límbic, el qual consta de fa uns 150 milions d'anys. Va aparèixer en els mamífers més primitius i es considera l'estructura responsable de les emocions associades a cadascuna de les experiències que es viuen. La seva utilitat te que veure amb l'aprenentatge. Si algun fet o acció produeix emocions agradables, aquest es repetirà. D'altra banda, si provoca dolor, aquesta conducta no es tornarà a repetir.

Finalment es troba el neocòrtex. És l'encarregat de raonar, de pensar i de dur a terme accions amb consciència. Aquí resideix la capacitat d'aprendre i de fer estratègies i plans més estratègics que abans. Aquest mateix es divideix en dos hemisferis. L'hemisferi dret és el que s'encarrega de la part artística i creativa. L'hemisferi esquerre, d'altra banda, és el que s'encarrega de raonar, aprendre números, desenvolupar el llenguatge, analitzar problemes... .

La amígdala cerebral i l'hipocamp van ser peces fonamentals del cervell primitiu, que ha anat donant lloc al neocòrtex. El nostre cervell es troba compost per 2 amígdales a cada costat del mateix, i és especialitzada en temes emocionals i és molt lligada a processos d'aprenentatge i de la memòria. Aquesta és clau per emmagatzemar els records més impactants emocionalment a la nostra vida. També es troba lligada a les passions, si no es disposa d'amígdala es priva de sentiments de ràbia i por, activa la secreció de dosis de noradrenalina (substància d'efecte excitador i participa en la transmissió de missatges dins del cervell i amb l'exterior), estimulant els sentits i posant al cervell en alerta.

Cal dir que abans d'arribar a l'amígdala, totes les senyals sensorials procedents dels ulls passen pel tàlem, i a partir d'aquí, pren camí cap a l'amígdala. Aquest és el camí més ràpid i instintiu, ja que la informació no és processada. El camí que és una mica més llarg consta del neocòrtex. La informació li arriba del tàlem i aquí l'analitza, al tàlem, i després la envia a l'amígdala. Segons LeDoux: "anatòmicament parlant, el sistema emocional pot actual independent del neocòrtex. Existeixen certes reaccions i records emocionals que tenen lloc sense la menor participació cognitiva conscient". Amb això es pot deduir el fet de que molts cops s'actuï d'una manera "inconscient" o "primitiva", ja que el neocòrtex no ha pogut fer el seu paper i s'ha actuat directament amb la informació procedent del tàlem cap a l'amígdala.

Un altre concepte a tenir en compte és l'hipocamp. Aquest s'encarrega d'enregistrar els fets purs, de les coses, situacions o persones. Es podria dir que és la parella de l'amígdala, ja que s'encarrega de reconèixer un lloc o situació i l'amígdala és la que atribueix les emocions.

Com es pot veure, l'estructura del cervell és molt complexa. Durant molts anys, i des de petit, a l'escola ja s'ensenya només a potenciar la part racional, la part de càlcul, de solucionar problemes, de resoldre determinades situacions... però la part emocional, de tracte amb els demès, de motivar-se, habilitats socials i moltes altres que fan referencia a la intel·ligència emocional es deixen de banda.

Sense anar més lluny, les proves escolars que es realitzen per a classificar als nens segons el seu CI o en nivells segons la seva intel·ligència, es troben bastant enrederides, ja que no s'avalua la intel·ligència al 100%, només la part racional.

De la mateixa forma que succeeix a l'escola, passa al futbol sala. Des de petit t'ensenyen a xutar, a fer passades, a córrer... però pocs entrenadors t'ensenyen els valors de ser un equip, de motivar-se, de relacionar-se amb els companys, de confiar, de creure amb els altres, de comunicar-se, és a dir, de desenvolupar-nos emocionalment. Quan es treballa la part emocional del jugador, la seva millora és exponencial ja que es compromet més, s'esforça més i mai es dona per satisfet, sempre busca la manera de fer les coses millor i el més ràpid possible. Per això, actualment es té molt en compte la part emocional de la persona en tots els àmbits de treball si es vol augmentar el rendiment.

Dins d'aquest àmbit, han sorgit 3 termes principals:

- Intel·ligència emocional
- Capacitats o competències emocionals
- Educació emocional

El principal portaveu de la intel·ligència emocional es en Daniel Goleman, encara que el primer us d'aquest terme se l'atribueix a en Wayne Payne, qui l'utilitza en la seva tesis doctoral. Aquesta intel·ligència pot definir-se com la capacitat de reconèixer els nostres propis sentiments i els dels demès, de motivar-nos i mantenir adequadament les relacions. Aquet terme, inclou dues intel·ligències, segons el concepte d'intel·ligència múltiple d'en Howard Gardner. Aquestes dues intel·ligències son la personal i la interpersonal.

La intel·ligència personal està composta per una sèrie de competències que determinen la manera en que ens relacionem amb nosaltres mateixos.

La intel·ligència interpersonal està composta per competències que tenen a veure amb l'àmbit social, la capacitat de relacionar-se amb qui ens envolta i de crear una xarxa de relacions interpersonals sanes.

Per a poder augmentar aquestes dues intel·ligències s'ha treballar durament les competències o capacitats que composen cadascuna. La seva educació o entrenament s'anomena educació emocional. Aquesta pot ser feta de manera autònoma, sense que ningú ens ensenyi, si tenim la suficient empenta i predisposició per a dur-la a terme. Aquest apartat d'educació emocional és la part que portaré a terme dins de l'equip de futbol sala. Es treballaran les competències dels jugadors com ja s'ha esmentat al principi de tot i així veure el progrés i com influeixen en els resultats

obtinguts i, alhora, fer que ells mateixos continuïn entrenant-les al llarg de la seva vida o potenciar-les a altres persones.

3.1. Que són les competències emocionals?

La intel·ligència emocional, es basa en 5 àmbits o dominis emocionals, agrupades dins de la intel·ligència personal o interpersonal, comentades a l'apartat anterior. Primerament s'hauria de explicar el concepte de competència. Al llarg de la historia, s'ha pogut definir:

- **Le Boterf** (1994): "*La competència resulta d'un saber actuar. Però per a que ella es construeixi és necessari poder i voler actuar".*
- **Bunk** (1994): *"Conjunt de coneixements, destreses i aptituds necessàries per a exercir una professió, resoldre problemes professionals de forma autònoma i flexible i ser capaç de col·laborar amb l'entorn professional i en l'organització del treball".*
- **Levi-Leboyer** (1997): "*Comportaments observables en la realitat quotidiana del treball i igualment, en situacions test. Posen en pràctica, de forma integrada, aptituds, trets de personalitat i coneixements adquirits*".
- **Valverde** (2001): *" La capacitat de desenvolupar amb eficàcia una activitat de treball mobilitzant els coneixements, habilitats, destreses i comprensió necessaris per aconseguir els objectius que tal activitat suposa".*
- **Echevarría** (2005): *"La competència és un saber actuar validat. Saber mobilitzar, saber combinar, saber transferir recursos, coneixements, capacitats, individuals i de xarxa en una situació professional complexa i amb vistes a una finalitat".*

Un cop vist el terme de competència, es pot continuar ja cap el terme de competència emocional. Aquí hi ha un gran desacord entre els experts d'aquest tema:

- **Goleman** (1995): es divideix en 5 dominis: autoconsciència emocional, maneig de les emocions, auto motivació, empatia i habilitats socials.
- **Salovey y Sluyter** (1997): existeixen 5 dimensions bàsiques en les competències emocionals: cooperació, assertivitat, responsabilitat, empatia i autocontrol.
- **Saarni** (2000): la competència emocional es relaciona amb la demostració d'autoeficàcia a l'expressar emocions en les transaccions socials. Aquest autor defineix l'autoeficàcia com la capacitat i les habilitats que té l'individu per aconseguir els objectius. I estableix que la persona competent emocionalment compleix amb aquests requisits:

    - **Consciència de si mateix**
    - **Autogestió**

  - **Gestió de relacions**
  - **Consciència social**
- **Rafael Bisquerra** (2003): les competències emocionals son el conjunt de coneixements, capacitats, habilitats i actituds necessàries per a comprendre, expressar i a regular de forma apropiada els fenòmens emocionals. Aquestes les agrupa en:
  - **Consciència emocional**
  - **Regulació emocional**
  - **Autonomia emocional**
  - **Competència social**
  - **Competències per a la vida i el benestar**

En Daniel Goleman ha estat el pilar en qui m'he centrat per a seguir quest treball, per això em guiaré més per les seves definicions de competències emocionals i explicacions sobre la intel·ligència emocionals. Aquest defineix la competència emocional com "*la capacitat adquirida basada en la intel·ligència emocional que dona lloc a un acompliment laboral excel·lent.* Aquestes capacitats son necessàries pel món laboral i per la vida diària.

3.2. Tipus

Com ja he comentat, els termes de competència emocional es basen en els del Daniel Goleman, ja que hi ha d'altres que van compartir o promoure d'altres competències.

Aquestes competències que esmenta en Goleman es troben dins de la intel·ligència personal i interpersonal, i son 5 dimensions i aquestes es troben compreses per un seguit de competències:.

3.2.1. Competències intrapersonals

- **Autoconeixement emocional o consciència d'un mateix**

  És una dimensió que utilitzem per a reconèixer les nostres emocions i les seves conseqüències. És molt important la manera en que el nostre estat d'ànim influeix en el nostre comportament. Si volem desenvolupar aquesta competència hem de mirar a l'interior.
  Per a poder veure com influeix ens hem de saber quin paper tenen les emocions en els nostres actes, si van a influir de forma negativa o positiva, que es va sentir en aquell moment... El diàleg amb nosaltres mateixos pot ajudar-nos a reconèixer les nostres pròpies emocions.

Per tant, si coneixem les nostres fortaleses, si ens coneixem a nosaltres i a les nostres emocions, les podem utilitzar per a resoldre una determinada situació.
Tenint la consciència d'un mateix desenvolupada, no podem dir que hem actuat d'una manera descontrolada i sense saber perquè hem fet determinades accions.
Dins d'aquesta dimensió de la consciència d'un mateix es troben 3 competències:

1. Consciència emocional: reconeixent les nostres emocions, la seva influència i les seves conseqüències.
2. Valoració adequada d'un mateix: sabent les fortaleses i debilitats.
3. Confiança en un mateix: aportant seguretat en un mateix i en les pròpies decisions i valoracions.

- **Autocontrol emocional**

Ens permet no deixar-nos dur pels sentiments del moment. S'ha de saber que per molt dolent que sigui un moment no durarà per sempre i no ens podem irritar contínuament actuant irresponsablement i després arrepentir-se.
També el fet de preocupar-se per coses que ens deprimeix o ens fa sentir malbé només prolonga un estat d'ànim pessimista.
L'habilitat per a suavitzar expressions d'ira, fúria o irritabilitat es fonamental en les relacions interpersonals.
Dins de la dimensió de l'autocontrol emocional, es troben 5 competències:

1. Autocontrol: manegant adequadament les emocions i els impulsos conflictius.
2. Integritat: assumir la responsabilitat de les nostres actuacions.
3. Confiabilitat: fidelitat als criteris de sinceritat i integritat..
4. Adaptabilitat: flexibilitat als canvis.
5. Innovació: sentir-se obert a nous canvis i noves idees i nova informació.

- **Auto-motivació**

És el saber dirigir les emocions cap a un objectiu, el qual ens permet mantenir la motivació i fixar la nostra atenció a les metes enlloc dels obstacles. Per això es necessari optimisme i iniciativa, actuar de forma positiva als contratemps.
Sempre ens hem de fixar en com superar els problemes, no en el que suposen. S'ha de ser fort mentalment i no rendir-se en el primer obstacle que no es supera.
L'auto-motivació és fonamental per a progressar i per aconseguir reptes, ja que tot el que fas és per a superar-te a tu mateix, i si ets capaç de mentalitzar-te i no tirar la tovallola a primeres de canvi, et trobes en el camí de l'èxit.

Treballant en equip, ja sigui a nivell esportiu o laboral, sempre influeix el nivell i les capacitats dels demés, i has de ser capaç d'esforçar-te més per a suplir la deficiència que sorgeix dins l'equip i a motivar als demés per a aconseguir millors resultats. Quan un és capaç de fomentar aquests pilars dins d'un equip de treball, té la capacitat d'auto-motivació molt desenvolupada, ja que no s'arronsa quan el riu se l'emporta a contracorrent, sinó que intenta nedar fins a trobar una sortida.

Dins d'aquesta poderosa dimensió, com és l'auto-motivació, es troba formada per 4 competències:

1. Millora al assoliment d'objectius: esforçar-se per a millorar i aconseguir l'excel·lència.
2. Compromís: interioritzar els objectius d'un grup o organització i esforçar-se per assolir-los.
3. Iniciativa: capacitat per actuar ràpidament quan es presenta qualsevol ocasió.
4. Optimisme: persistència en la consecució dels objectius encara que la situació no sigui la desitjada ni la més favorable.

3.2.2. Competències interpersonals

- **Empatia**

Aquesta és una de les capacitats més importants de la intel·ligència interpersonal. És la capacitat cognitiva de percebre el que senten els demés. Es poden captar tant a través de les paraules com dels gestos, del llenguatge corporal, ja que és el que més emocions transmet.

Les relacions amb els demés es basen en saber interpretar les senyals que els altres transmeten i així identificar-nos amb elles.

L'empatia es troba formada per 4 capacitats principals:

1. Comprensió als altres: saber captar les emocions i els punts de vista de les altres persones i interessar-nos activament per a saber que els preocupa.
2. Orientació cap al servei: anticipar-se, reconèixer i satisfer les necessitats dels altres.
3. Aprofitament de la diversitat: aprofitar les oportunitats i situacions que ens ofereixen les diferents persones o grups que es tenen al voltant.
4. Consciència política: capacitat de donar-se compte de les emocions del grup i les relacions que s'estableixen i es poden establir en aquest.

- **Habilitats socials**

  És la dimensió de conèixer els sentiments dels altres i de poder prendre acció per a transformar-los. Contínuament les persones estem emitint emocions a la gent que ens envolta i no se sap que les emocions son contagioses. Així amb aquesta capacitat es pot dir que un té la capacitat de produir sentiments als altres.
  Aquesta habilitat és la base on es recolza la popularitat, el lideratge i l'eficiència interpersonal. Les persones amb aquesta qualitat són més eficients en tot el que faci referència amb la interacció entre individus.
  Les competències que comprenen l'habilitat social son:
  1. Influència: la capacitat de persuadir eficaçment a les altres persones.
  2. Comunicació: emitir missatges clars i convincents.
  3. Catalització del canvi: iniciar el camí cap al canvi i establir una direcció.
  4. Resolució de conflictes: saber resoldre qualsevol situació i circumstància aportant la decisió correcta o negociar de la manera més eficient.
  5. Col·laboració i cooperació: ser capaços de treballar amb els altres cap a un objectiu comú.
  6. Habilitats grupals: ser capaços de crear ressonància grupal i una sinergia positiva cap a la consecució dels objectius comuns.

3.3. Importancia

Està comprovat que les persones amb unes competències emocionals més o menys adquirides adquireixen més èxits que fracassos.

A les unitats organitzatives, es tracta la dimensió laboral des de la visió dels recursos humans, i és aquí on existeix un major interès degut a la enorme repercussió econòmica que té. Segons Cherniss (2000) a Estats Units s'inverteixen a l'any més de 50 bilions de dòlars per a formar treballadors en competències emocionals.

Quan es potencien les competències emocionals en els recursos humans d'una unitat organitzativa, es produeix en major o menor mesura la adaptació així com es potencien les habilitats d'afrontament que afavoreixen per a superar situacions d'estrès i, per conseqüent, potenciar un millor estat de salut i benestar.

Invertir en les competències emocionals de les demès persones té conseqüències altament positives en múltiples situacions:

- Permet resoldre eficaçment situacions delicades amb companys.
- Afrontar les crítiques dels demès.
- Perseverar amb la tasca o l'exercici fins a completar-lo.
- Afrontar exitosament els reptes que ens plantegen.
- Esforçar-se cada cop més per a millorar.
- Relacionar-se amb els altres i establir bons contactes.

Desprès de veure tot això no cal remarcar que l'educació de les competències emocionals es importantíssima en els jugadors d'un equip per assolir els reptes i objectius proposats. Els jugadors atrapats per l'ansietat, ràbia o depressió s'obstaculitza la ment i no els hi deixa pensar. Si un jugador no es troba motivat, 100% mentalitzat i donant el màxim no va a rendir per molt que s'ordeni fer un exercici o alguna acció. Per això s'han de treballar i fomentar les competències emocionals i prioritzar-les en el món del futbol sala degut a les múltiples accions que poden succeir en un partit o en un entrenament i si un jugador no es troba emocionalment al 100% a la pista, baixa el nivell de l'equip en gran quantitat.

Hi ha 7 ingredients clau en la capacitat emocional:

- Confiança
- Curiositat
- Intencionalitat
- Autocontrol
- Relacions
- Capacitat de comunicar
- Cooperació

Aquests ingredients s'han d'inculcar als jugadors per a que progressin en la seva millora de les capacitats o competències emocionals i un dels factors clau per a fer-ho possible és l'empatia. Aquesta es primordial en qualsevol organització. L'empatia és l'art de comprendre les emocions. Amb aquesta tens la capacitat de posar-te en la pell d'una altra persona i ser capaç de comprendre-la. Mitjançant l'empatia un pot veure les competències emocionals que falta als demès i així treballar aquells àmbits més pobres de la seva intel·ligència emocional.

Un cop analitzades les competències emocionals i la intel·ligència emocional en el seu conjunt es pot veure com cada cop el terme emocional s'ha fet un lloc més gran en el dia a dia de qualsevol organització i persona sobretot si es volen obtenir uns resultats òptims.

A més a més Goleman afirma que la intel·ligència acadèmica no ofereix la preparació que es necessita per a la multitud de dificultats, o oportunitats, a les que ens enfrontem al llarg de les nostres vides.

Segons les investigacions que ell va realitzar, les persones amb alta intel·ligència emocional guanyen millors salaris i obtenen millors resultats en la vida social i laboral.

Per això la clau per a desenvolupar la intel·ligència emocional en els nens, en aquest cas, els meus jugadors, s'ha de fer entendre les seves emocions i fer consciència de les seves reaccions. És molt important que com a persones de referencia (entrenadors, pares, ..) examinem la manera en que nosaltres mateixos apliquem les competències emocionals, ja que som el seu exemple. Sinó, com deia en Goleman: "*si no controles les teves habilitats emocionals, si no tens consciència de tu mateix, si no ets capaç de controlar les teves emocions estressants, si no pots tenis empatia i relacions efectives, aleshores no importa lo intel·ligent que siguis, no arribaràs molt lluny".*

Finalment, aquest apartat es pot concloure amb un comentari de Shoshana Zuboff, professora de Business Administration a Harvard:

"*Aquest segle les empreses han experimentat una verdadera revolució, una revolució que ha transformat correlativament el nostre paisatge emocional. Va haver-hi un llarg temps durant el qual la empresa premiava el cap manipulador, el lluitador que es movia pel món laboral com si fos la jungla. Però als anys 80 això ha començat a trencar-se degut a la globalització i a les tecnologies de la informació. La lluita a la jungla representa el passat de la vida corporativa, mentre que el futur es troba simbolitzat per la persona experta en les habilitats interpersonals.*

4. LIDERATGE

Segons la RAE, el lideratge es la condició de ser líder. Aleshores, busquem que és líder, i ens dona la següent definició: persona que dirigeix o condueix un partit polític, un grup social o qualsevol altre organització.

Ara, després d'aquesta definició de lideratge, la RAE ens deixa ben clars que només pot ser líder qui s'encarrega de manar dins d'una organització. Però això ens fa entrar dins d'un gran debat, ja que segons la meva experiència i els meus estudis i fonts d'informació, hi ha una gran diferencia entre líder i un cap (el "jefe"), i tots dos son tipus de persones que dirigeixen o condueixen un partit polític, un grup social o qualsevol altre organització.

Figura 4.1. Cap vs líder (Font: la mente es maravillosa)

Tal i com es visualitza a la imatge 4.1, hi ha una persona a cada banda que s'encarrega d'encaminar i marcar una direcció al seu equip, però la manera de fer-ho es totalment distinta. El cap fa ús dels seus privilegis i només s'encarrega de manar i exigir que el seu equip faci el que ell vol. D'altra banda, l'exemple de líder, es veu que aquesta persona encara que disposi de poders, s'encarrega de predicar amb l'exemple i ser el primer en tirar les coses cap endavant. Com queda clar a la imatge, el líder crea motivació, en canvi, el cap, crea obediència.

Diferencies clares entre un líder i un cap:

***Taula** 1. Diferencies entre un líder i un "jefe"(cap).*

Líder	Cap
Aconsella i guia	Mana i obliga
Inspira confiança	Inspira por
El "nosaltres" per davant del "jo"	El "jo" per davant del "nosaltres"

Es preocupa per les persones	Es preocupa per les coses ($$$$$)
Comparteix els èxits	Presumeix dels èxits
Desenvolupa a la gent	Ordena a la gent
Dona exemple	Atribueix feina

Font: *elaboració pròpia*

4.1. Un bon lideratge

A dia d'avui, moltes empreses es troben amb falta de lideratge, i el perfil d'un bon líder és molt demandat per a intentar arreglar les deficiències emocionals de les organitzacions, ja que s'està veient que gairebé a tots els treballs no es treballen les competències emocionals dels treballadors, cosa que crea un ambient d'estrès, d'angoixa i de malestar on es va a treballar sense passió ni motivació ni decisió, i per molt preparat que estiguis per a fer una tasca determinada, si deixes de banda l'esmentat a la línia anterior, mai es farà un treball correcte o amb èxit.

Dins d'una organització, empresa o qualsevol lloc on hi intervé l'home, s'ha de potenciar la part emocional del cervell i crear un ambient on les persones involucrades es trobin amb ganes d'estar-hi, de fer bé el treball i de progressar cada cop més, d'aprendre, de potenciar-se a sí mateix. D'aquesta forma, tant els treballadors com l'organització i el seu líder surten beneficiats. Una adequada gestió dels recursos emocionals acaba produint resultats en l'augment dels ingressos.

A més de la influencia que tenen les competències emocionals al lideratge, que es comentarà més endavant, cal remarcar la importància de l'optimisme i de la humilitat per part del líder, a més de la empatia, que és el que engloba totes les competències quan s'entenen als demés. Sense menysprear, també s'ha de dir que el més important de tot, es crear ressonància.

Per ressonància no ens referim a la prova que es fa a l'hospital per a veure els ossos o fractures de tendons o lligaments. La ressonància a la que ens referim és un concepte de molt poder, ja que és la capacitat de generar emocions positives als demès a través de la consciència, esperança i compassió.

Ressonància prové de la paraula llatina *resonare*, que significa ressonar. Segons l'Oxford English Dictionary, ressonar és l'esforç o prolongació del so mitjançant una vibració sincrònica. Aquesta

definició, traslladada a terme humà, és quan dues persones sintonitzen la mateixa longitud d'ona emocional, és a dir, quan es troben en sincronia.

L'optimisme i l'entusiasme que es genera als demés son uns dels símptomes que demostren amb més claredat com afecta la ressonància del líder. Aquesta amplifica i allarga l'impacte emocional del lideratge. Les persones ressonants son les que sintonitzen millor amb els demés i mantenen relacions més transparents.

L'optimisme és essencial per a qualsevol àmbit de la vida i més encara quan hi ha objectius establerts. Durant el temps de treball per aconseguir certs objectius, hi hauran obstacles que aniran succeint de manera inesperada, però s'ha de mantenir l'optimisme i les ganes d'esforçar-se per a continuar. L'optimisme et permet veure més enllà de la situació on et trobes actualment i aconseguint l'èxit. Influir en l'optimisme ajuda a treballar millor i a atraure talents. Bones energies deixen de costat l'ansietat i la preocupació, i aquestes, disminueixen les competències de la intel·ligència emocional.

L'efecte contrari de crear ressonància, és la dissonància. Aquesta és la falta de sincronia entre els sorolls d'un conjunt, que aplicat als humans, és quan dins d'un conjunt de persones, no hi ha comprensió i cadascú manifesta el que vol. D'aquesta manera, un líder dissonant transmet sensacions negatives, de negativisme, cosa que acaba cremant i cansant als demés, donant lloc a rendiments pèssims de l'organització. Aquestes persones dissonants transmeten les seves pròpies emocions (molt sovint corrosives), però que no saben escoltar ni respectar als demès, establint les seves emocions com les úniques importants dins del conjunt, sense fer cas a les altres. Els bons líders sempre busquen la harmonia i el benestar del conjunt. Per tant, aquests, coneixen el camí que condueix a la motivació evocant ressonància positiva i orientant a les persones cap a un fi o objectiu que valgui la pena treballar.

4.1.1. Característiques del bon lideratge

Ara que s'ha diferenciar bé del bon i mal lideratge, es poden veure algunes característiques tant del bon lideratge com del dolent. El bon lideratge té les següents 11 característiques:

1. Valor inquebrantable.
    - Coneixement en sí mateix
    - Confiança en sí mateix
    - Coratge
2. Autocontrol.
    - Controlar-se a sí mateix per a controlar als demés

3. Sentit de justícia.
    - Sense això no es podria dirigir ni mantindré respecte
4. Precisió en les decisions.
    - No navegar en un mar de dubtes a l'hora de prendre alguna decisió
5. Exactitud a l'hora de fer plans.
    - Planificar sobre l'objectiu i treballar-ho
6. Fer més del que li correspon.
    - Donar sempre el 200%
7. Personalitat agradable.
    - Respectable i cautelós
8. Simpatia i comprensió.
9. Domini del detall.
10. Disposició en prendre la responsabilitat.
    - No culpar als demés
    - Fer-se càrrec de tot
11. Cooperació.
    - Comprendre i aplicar el principi d'esforç cooperatiu
    - Poder

4.1.2. Característiques del fracàs del lideratge

En canvi, el fracàs del lideratge es caracteritza per:

1. Incapacitat per a organitzar detalls.
    - Cap líder es troba sempre massa ocupat
    - Massa ocupat = incompetència
2. Mala disposició per a prestar serveis.
    - S'han de valorar els serveis que es demanen, estudiar-los i si es viable tirar endavant. No s'ha de dir "No" de primeres.
3. Expectatives de gratificació per allò que "saben" i no pel que fan amb el que saben.
4. Por davant la competència dels seus seguidors.
    - El líder que te por a perdre el seu lloc per algun dels seus seguidors, està destinat a veure-ho.
    - La clau es multiplicar-se, així s'augmenta l'eficàcia dels demés i respectivament de l'empresa/organització
5. Falta d'imaginació.
    - Incapaç de superar les adversitats i d'imaginar noves vies

6. Egoisme.
    - No s'ha d'exigir honor per a un mateix i si pels seguidors
7. Incompetència.
8. Deslleialtat.
    - Fracàs en tots els sentits
9. Destacar "l'autoritat" del lideratge.
    - Ensenyar mitjançant l'estímul i no s'ha de crear por als seguidors
    - Impressionar = lideratge per força
10. Insistir amb els premis i títols.
    - La gent que insisteix en els títols personals per a validar la seva capacitat de lideratge és com vendre a un vegetarià la millor carn del món

4.2. Importància de les competències emocionals en el lideratge

Al igual que un ocell no pot volar amb una sola ala, un no pot aconseguir ser un bon líder sense les seves dues "ales", que son el sentiment i el pensament, el cor i el cervell. És una realitat que cap persona pot ser un bon líder sense tenir claredat de pensament i un bon intel·lecte, s'ha de complementar amb la capacitat de transmetre des de l'interior.

En situacions normals l'intel·lecte pot regir el cervell, però en situacions inesperades o d'emergència, les emocions son les que s'apoderen i prenen el control del cervell. Com ja s'ha comentat a l'anterior apartat, el nostre cervell pensant prové del cervell límbic, i aquest és el que envia les ordres quan ens trobem en situacions de perill, d'estrès o noves per a nosaltres.

Per sort, per a no reaccionar sempre de la manera més instintiva, hi ha una via neuronal que connecta els impulsos precedents de l'amígdala amb la regió prefrontal i s'encarrega de rebre i examinar la informació que ve de tot el cervell i així escollir el transcurs a seguir, donant la resposta més eficaç. Per això es fa tant èmfasis en les competències emocionals i la intel·ligència emocional, ja que son bàsiques per a aconseguir bons resultats en tots els àmbits de la nostra vida, i la clau d'aconseguir la bona sintonia es que aquestes competències, com ja s'ha dit, l'acompanyi l'intel·lecte, i junts ens ajudin a "volar" sense posar-nos límits.

Un exemple clar d'aquesta relació que ha d'existir entre intel·lecte i emocions es troba al llibre del "Líder resonante crea más", d'en Daniel Goleman, Richard Boyatzis i Anne Mckee. S'esmenta el cas del nou director d'una multinacional que va intentar canviar la política estratègica de la empresa i al cap d'un any va fracassar i ser fet fora. Després d'això, el vicepresident de la multinacional va

confessar: << Creia en la possibilitat de transformar la empresa utilitzant exclusivament l'intel·lecte i sense mobilitzar emocionalment a les persones. Per això va pretendre emprendre una sèrie de canvis radicals sense tenir en compte a les persones que els anaven a dur a terme. La pluja de correus electrònics enviats pels treballadors als membres de la junta directiva queixant-se d'un lideratge tan desconnectat va ser tal que finalment ens vam veure en l'obligació de fer-lo fora >>.

Amb tot això es pot observar que un líder ha de tenir un cert domini de cadascuna de les competències emocionals de la intel·ligència emocional. Un no pot arribar a ser-ho si les seves emocions el controlen o d'altra banda, no és conscient de les seves pròpies emocions. Per això es pot garantir que l'autoconsciència és el fonament principal d'un bon lideratge emocional, ja que gràcies a aquesta, es possibilita la empatia i la gestió d'un mateix i l'adequada combinació d'aquestes dues permet la gestió eficaç de les relacions. Quan un líder compren la seva pròpia visió i valors i pot donar-se compte de les emocions dels altres, és la seva capacitat de gestionar les emocions la que fomenta la ressonància.

Com s'han comentat anteriorment, les competències emocionals es divideixen en intrapersonals i interpersonals. Dins de les competències intrapersonals es troben la consciència d'un mateix i l'autosuggestió; dins de les interpersonals hi ha consciència social i la gestió de les relacions.

4.2.1. Competències intrapersonals

Tots els líders conscients de si mateixos coneixen els seus valors, objectius i expectatives, i tot dins d'un pla realista, honestes amb tothom, amb la veritat per davant i tenint clars els seus punts dèbils. Es dediquen a fer allò que els hi apassiona deixant de banda càrrecs o treballs on es posa en perill els seus valors. Un altre aspecte molt important és la intuïció, que permet recórrer a les seves leccions al llarg de la seva vida i no només als se coneixement tècnic. Com diu Richard Fairbank, director general de Capital One: << Descobrir una estratègia visionaria on un cregui es una qüestió molt intuïtiva. Hi ha moltes coses que el líder no podrà predir si es centra només en termes racionals. No hi ha manera de saber el que un necessitarà al cap de tres anys, però es ben cert que si no comença ara, difícilment tindrà això quan ho necessiti. Encara que la nostra empresa contracti a brillants analistes de dades i tinguem un dels majors bancs de dades de Oracle del món, quan acaba la jornada me n'adono de que l'únic que fan totes les dades es portar-nos de nou al límit de la incertesa>>.

Avui dia, la previsió té un paper molt important si ens centrem en la creació del futur, però s'ha de tenir en compte que si només es fa cas de la intuïció, pot portar-nos a prendre decisions equivocades. Amb tot això, el cervell del líder es va creant i es va modificant contínuament. L'experiència dels encerts i dels errors comesos al llarg de la vida permet que el cervell decideixi el que serveix i el que no serveix, analitzant les corresponents causes i efectes d'una determinada acció. Es pot concloure que la intuïció ajuda als líders emocionalment intel·ligents a tenir una porta d'accés a coneixements

sobre un tema en concret. Però, per a poder escoltar el missatge de la intuïció, és necessari conèixer-se a si mateix.

Un altre àmbit intrapersonal de les competències emocionals és l'autogestió. Aquesta necessita del coneixement a sí mateix, tenir un objectius i propòsits clars, ja que és la motivació que tot líder requereix per aconseguir tot el que es proposa. No es pot gestionar res que no es coneix, és com si una persona que no sap sobre futbol intenta preparar un entrenament per a un equip sense haver vist mai cap. Així doncs, l'autogestió possibilita la claredat mental i la concentració d'energia que requereix el lideratge i manté les emocions destructives, d'angoixa i negatives allunyades del nostre camí, fomentant l'optimisme. Un líder que es deixi endur per les seves emocions negatives mai podrà promoure l'optimisme i l'entusiasme dels seus seguidors.

Tal i com està el món actualment, es pot veure que s'avança i es canvia constantment, innovant en tots els àmbits. Tal és això que una característica fonamental avui dia del líder és l'adaptació a forts canvis, ja que és capaç de no alterar-se, estudiar la situació i buscar una solució òptima al problema. Un altre factor molt important és la transparència dins les organitzacions i de les persones. Els exemples de bons líders van de cara, sense intentar aparentar el que no son, sent persones integres. Persones que els seus actes es troben en consonància amb els seus valors.

4.2.2. Competències interpersonals

Ara deixant de banda la importància de les competències intrapersonals al lideratge, es continua amb les interpersonals, que dins del món del lideratge son indispensables per a fomentar la ressonància. Un dels pilars de la consciència social és la empatia. Aquesta permet connectar amb les emocions de les altres persones i així poder transmetre un missatge clar i entenedor. Els líders emocionalment intel·ligents saben activar les emocions positives als demés i mobilitzar-les cap a un objectiu comú fomentant l'optimisme, compassió i sensació de connexió. Un exemple clar es Martin Luther King, qui expressant la frase <<Avui he tingut un somni>> va iniciar un moviment mundial buscant la igualtat d'oportunitats per a tothom independentment del seu color de pell.

A qualsevol organització un líder ha d'adaptar les emocions dels demés com a pròpies, entendre-les i intentar influir per aconseguir una millora en l'ambient i sobre la persona. Exercint l'empatia es poden arribar a solucionar una gran quantitat de problemes que sorgeixen dins d'una organització i a l'hora possibilita que es treballi en un ambient ressonant. Quan aquests problemes son resolts i es genera un clima ressonant, l'organització augmenta el rendiment i es treballa amb més passió i no de manera obligada.

Finalment, l'última competència social és la gestió de les relacions. Al cap i a la fi és una conseqüència de totes les altres competències. Quan un líder actua de manera manipuladora, els seus seguidors ho

capten i d'aquesta manera ja es genera un ambient dissonant, on es palpa la desconfiança amb el líder. Per a que un líder gestioni adequadament les relacions amb els demès, ha d'establir contacte amb la seva visió i valors, estabilitzar les seves emocions i després, sintonitzar amb els demés.

La capacitat d'inspirar i mobilitzar als altres és un dels ingredients fonamentals del lideratge. Els líders que realment inspiren saben mantenir l'interès de les persones en tot moment cap a una missió en concret, ja que transmeten seguretat, confiança i convicció. Quan qualsevol dels seus seguidors no creu o acaba de confiar amb la missió, ell aporta fonaments i el fa creure i treballar més que mai, gràcies a les seves habilitats.

4.3. Tipus

El lideratge en sí no és únic, és a dir, no hi ha una única manera de liderar que permeti obtenir uns certs resultats o crear ressonància dins de l'ambient de treball. Existeixen tipus de lideratge ressonants i dissonants (si s'utilitzen malament). La clau d'un bon lideratge és utilitzar tots els tipus però els dissonants amb precaució, en situacions molt concretes.

4.3.1. Ressonants

Dins d'aquests estils es troben els més involucrats amb la gent, els que empatitzen amb el seu entorn i generen un ambient de treball en harmonia, on tothom pot estar tranquil i amb ganes de perseguir i obtenir els seus objectius.

4.3.1.1. Líder visionari

Aquest tipus de lideratge resulta útil en situacions necessàries de canvi amb una nova visió o quan s'ha d'establir una direcció amb claredat. Els líders s'encarreguen d'orientar a tots els seus seguidors cap a una direcció positiva, propiciant un clima emocional de positivisme. Encara que s'encarrega de prendre una decisió vital per a l'organització, deixa espai per a que cadascú pugui innovar i aportar valor a l'organització, d'aquesta manera les persones se senten importants per a aconseguir l'objectiu determinat.

El fet d'establir una visió amb objectius a complir, ajuda als seguidors a veure si van en la direcció correcta i si no és el cas, rectificar i sentir-se importants per dur a terme el projecte. Tant és així, que el fet de donar feedback i crear un ambient de treball agradable, permet que els bons treballadors de l'organització donin més de si mateixos i s'esforcin més que abans.

Les competències emocionals

Portant a terme aquest tipus de lideratge, s'utilitzen un seguit d'habilitats de les competències emocionals, com és el cas de la inspiració, la consciència d'un mateix i la empatia, que permeten sintonitzar a un mateix amb els valors dels altres. Per a dur a terme les accions necessàries per a posar en marxa la visió i prendre una direcció, s'ha de tenir molta confiança en un mateix i la capacitat de catalitzar els canvis.

Un bon líder s'ha de mostrar tal i com és davant dels seus seguidors, ha de ser transparent. D'aquesta manera podrà actuar amb normalitat, sense necessitat de fingir, i ajuda a eliminar obstacles dins l'organització i és un pas endavant cap a la sinceritat.

Tot això s'ha d'acompanyar amb empatia. Amb aquesta el líder aconsegueix entendre a tothom i a saber tots els punts de vista de l'organització, de tal manera que permet articular una visió conjunta cap a una direcció única.

4.3.1.2. El *coaching*

Quan se sent la paraula *coach* ja s'associa a entrenador. Entrenador de futbol, de bàsquet, de qualsevol esport. Però es ben cert que d'entrenadors hi ha molts, de persones que es preocupen pels seus jugadors (o treballadors) i intenten aportar valor a les seves vides més enllà de l'esport, hi ha pocs.

Aquestes persones son els que practiquen l'estil de lideratge de *coaching*. És un tipus de relació amb els seguidors que va més enllà del treball. S'interessa pels seus somnis, motivacions, preocupacions i objectius vitals entre d'altres. És un lideratge centrat més en el desenvolupament personal i no tant en l'obtenció d'objectius.

El *coach* genera interès dels seus seguidors i fomenta l'enteniment i la confiança, d'aquesta manera es reacciona millor al feedback i intenten esforçar-se més quan el seu rendiment no és el desitjat.

Amb aquest estil de lideratge el líder pot conèixer a totes les persones i així establir un camí per aconseguir els objectius a llarg termini, ajudant al seu procés de desenvolupament, aportant la motivació necessària (aquest estil de lideratge és propi d'un bon motivador).

Les competències emocionals

El *coach* s'encarrega de donar consells, sabent els objectius i valors dels seguidors i ajudant a millorar i a ampliar les seves habilitats. Aquest necessita del coneixement a sí mateix i de l'empatia.

Amb el coneixement en sí mateix son persones que brinden desinteressadament la seva ajuda sense quedar-se només amb els simples consells que es fa als seguidors i fent-los sentir manipulats o atacats. Pel que referencia l'empatia, dona lloc al feedback, mantenint la relació centrada en el seu objectiu.

Establint l'estil de *coach* es permet transmetre la creença de desenvolupar les capacitats de les persones i amb això, donar lloc a un a millora del seu treball dins l'organització. D'aquesta manera les persones es senten més importants, amb el raspall del seu líder i amb la capacitat i empenta suficient per a aconseguir els objectius.

4.3.1.3. L'estil afiliatiu: establir relacions

Aquest tipus de líders tendeixen a valorar a les persones i les seves emocions i sentiments més que en aconseguir objectius a nivell d'equip o d'organització. Son persones que els hi encanta l'harmonia i promoure la ressonància d'equip.

Encara que no sigui el més efectiu com a motivador, ajuda molt positivament al clima de grup. Quan una persona reconeix les seves emocions davant dels demés i reconeix als seus seguidors com persones i ofereix ajuda emocional als moments més crítics, fa que els altres siguin fidels i tinguin molt respecte i molta confiança en el seu líder.

Aquest estil cal utilitzar-lo en situacions que cal augmentar l'harmonia de l'equip de treball, augmentar la moral, millorar la comunicació o restablir la pèrdua de confiança en una organització.

D'altra banda, si s'abusa d'aquest estil, un deixa de banda els objectius desitjats a l'hora de centrar-se amb els seus seguidors i no donen lloc al feedback que ajuda a corregir als altres per a optimitzar el seu rendiment. Intenten caure bé a tothom i a crear un bon clima que anar ansiosament en busca de l'acceptació dels seus seguidors causa l'efecte contrari i provoca el fracàs.

Les competències emocionals

La competència que més s'il·lustra és la de la col·laboració i, com no podia ser menys, la empatia. S'ha de poder connectar amb els altres i intentar influir en les seves emocions i sentiments per a generar una bona relació.

Aquest estil per sí sol no pot tirar endavant, ja que és centra majoritàriament amb l'estil visionari, ja que sinó, l'organització té un dèficit de crítiques constructives del líder i els seguidors acaben sent ells mateixos qui s'exigeix una millora.

4.3.1.4. L'estil democràtic

El millor àmbit on es pot aplicar aquest estil és quan el líder no sap ben bé la direcció a seguir i necessita veure totes les opcions possibles a través dels seus seguidors mes capacitats, ja que així té una visió global de la situació i diversos camins a prendre.

Si un líder té una visió molt clara, el fet d'utilitzar l'estil democràtic l'ajuda a consolidar-la i a posar en acció les idees necessàries per a aconseguir-ho. Com bé diu en David Morgan, CEO de Westpac: <<Gràcies a aquestes reunions me n'adono de com va l'empresa. Ningú pot dirigir un negoci com aquest si es troba constantment al seu despatx aïllat. El principal perill consisteix en desconnectar-se del que realment està succeint. Un ha de trobar-se disposat a escoltar coses molt crues. Si el primer cop que escolto una cosa així ho faig malament i amb to de superior només aconseguiré que la gent mantingui la boca callada. No hi ha problema que no pugui resoldre's si ens mantenim suficientment oberts>>.

Aquest estil tampoc pot centrar-se únicament en fer una reunió rere una altra repetint contínuament el mateix tema i mai surt d'aquest bucle.

Les competències emocionals

El lideratge democràtic es basa en tres competències fonamentals de la intel·ligència emocional: treball en equip, gestió de conflictes i la influència. Aquests líders es troben interessats en escoltar les opinions del demés per així poder establir una direcció.

Amb aquestes competències un líder que fomenta aquest estil de lideratge és una persona que vol unificar el seu grup de persones, influint sobre elles i buscant un camí comú dins d'un conjunt d'alternatives. Tot això ho fa triant la solució decidida per la majoria, eliminant els conflictes dins del grup i intentar orientar a tothom cap a la mateixa direcció.

4.3.2. **Dissonant**s

Com s'ha vist, els estils ressonants son els que potencien el bon clima de grup i es centren principalment en la empatia i en escoltar als demés, fins i tot donant més prioritat a les emocions i sentiments de les persones als objectius.

Ara toca veure dos estils que son útils per al bon lideratge però únicament en circumstàncies concretes, on s'han de prendre decisions clares per a continuar en la direcció correcta cap als objectius.

4.3.2.1. Timonel

Aquest estil resulta apropiat quan el líder compta amb un equip competent, experimentat i amb els coneixements suficients, el qual només necessita una certa motivació que l'empenti cap als seus objectius. Aquest estil és molt útil sobretot als inicis d'una empresa o organització per aconseguir un bon creixement.

Fins ara es pot veure que és un estil bastant òptim per aconseguir uns resultats proposats, però no es tot així. Aquest líder es centra molt en aconseguir els objectius, oblidant a les persones, els seus sentiments i emocions i així perjudica el clima laboral. És un líder que no fa excepcions i vol que tots treballin per igual cap a l'objectiu desitjat, sense preocupar-se si uns son més capacitats que d'altres, i això crea frustració i desgana a les persones que els hi costa més mantenir el ritme. Quan una persona veu que no pot arribar a aconseguir un cert rendiment i no té ajuda del líder o aquest li dona una mica més de marge, la moral cau en picat i es va traslladant a tot el grup, aconseguint que el grup estigui desmotivat veient que no son capaços de fer res útil per a l'organització.

Les característiques principals que es poden observar en aquest lideratge és la impaciència amb el baix rendiment, excessiva insistència en assumir les responsabilitats dels altres, resoldre personalment els problemes i establir uns nivells d'excel·lència massa elevats.

Les competències emocionals

Com es pot preveure, el líder timonel fa referència a les competències de motivació cap als objectius proposats i la iniciativa. La motivació el manté constantment aprenent formes de millorar el rendiment del seu grup i d'ell mateix, i enfocant la motivació a través de satisfer i complir els seus nivells d'excel·lència. La iniciativa permet aprofitar les ocasions que sorgeixen per a fer les coses d'una manera millor.

Aquestes dues competències son molt útils per aconseguir els objectius proposats, però si el líder no té empatia ni capacitat de comunicar-se amb els demés ni amb les seves emocions, acabarà generant dissonància i aquesta provocarà un empitjorament del rendiment dels seus seguidors i després ja no podrà invertir la situació degut a la falta de confiança cap a ell.

4.3.2.2. L'estil autoritari

Fes això per que ho dic jo! Aquesta és una de les frases que més s'escolta quan una persona adopta quest estil per a dirigir a les persones, fent que aquestes facin cas del que es diu sense explicar les raons i si fa falta es recolza d'amenaces. Aquests "líders" tracten de fer-se amb tot el poder i de

controlar tot el que puguin sense delegar responsabilitats als demès i el poc feedback que es dona es per a dir les coses dolentes de l'organització i de cada persona.

Aquest estil és el que més fomenta la dissonància dins d'un grup de persones, ja que no recorre a la empatia no es preocupa per a dir la missió que té cada persona dins del grup, deixant-los de banda i donant lloc a que els seguidors no es sentin compromesos i sense motivació per a dur a terme el treball o tasques que li pertoquen.

El líder autoritari pot funcionar quan s'hagi de fer un canvi radical en els hàbits d'una organització o en l'inici d'una de nova, ja que s'ha de tenir una certa autoritat per a que les coses es comencin a fer. Sobretot funciona quan aquest estil s'utilitza cap a l'organització i no cap a les persones, ja que si no fos així, les persones si reben atacs de part del líder des dels inicis, mai desenvoluparà el seu paper amb il·lusió i sentint-se menyspreat, acabant deixant el lloc de treball.

Les competències emocionals

La utilització correcta d'aquest estil es basa en tres competències de la intel·ligència emocional: la influencia, l'èxit i la iniciativa. Cal dir que per assoli el bon lideratge, s'ha d'acompanyar amb la consciència d'un mateix, autogestió i la empatia.

Un líder dotat només de les tres primeres es centra en saber dirigir un grup de persones, de fer-se important davant d'elles i en la capacitat d'exercir un fort lideratge i amb clares intencions de millorar els resultats.

Una situació molt comú amb aquest estil és quan hi ha un atac desmesurat del líder cap als altres, degut a la falta d'empatia, donant ordres contínuament sense tenir en compte les reaccions dels seus seguidors.

Com deia Aristòtil, la utilització adequada d'aquest estil requereix que el líder <<s'enfadi amb la persona adequada, en el grau exacte, en el moment oportú i per la raó correcta>>. Per tant aquest estil s'ha d'utilitzar en casos molt concrets i imprescindibles, un líder ha de saber quan utilitzar la fermesa i quan aturar-la.

4.3.2.3. Fracàs dels estils dissonants

Com és lògic, a cap persona li agrada treballar o pertànyer a una organització on el seu líder mira més per si i pels seus objectius que per a als seus seguidors. Aquests tard o d'hora acabaran deixant l'organització o bé, s'acabarà substituint al líder si es veu viable, ja que és més fàcil canviar a una persona que tota una base de persones que es dediquen al mateix si es veu que el clar culpable és el líder.

Això es veu molt en el món dels esports, ja que quan un equip porta una ratxa negativa els directius decideixen en fer un canvi d'entrenador per a reorientar la direcció de l'equip i influir sobre els jugadors amb un altre estil de lideratge, ja que depenent dels jugadors que tinguis encaixa millor un estil de lideratge que un altre.

4.4. Flexibilitat en el lideratge

Quan un líder s'implica en millorar tot el ventall de competències emocionals amb les que pot influir com a líder, està augmentant el seu potencial i així podrà adaptar-se a situacions canviants amb més facilitat i serà capaç de dirigir gairebé en qualsevol entorn possible i sigui quin sigui el clima de l'organització.

Cada estil de lideratge s'utilitza de diferents competències, però la clau resideix en saber focalitzar l'estil correcte en la situació correcta i en funció de les necessitats. S'han realitzat molts estudis sobre el clima laboral i el líder i en tots, quan el líder utilitza la empatia i donen responsabilitats als altres deixant un marge per a la innovació, el clima emocional es excel·lent. Fent això s'obtindrà un equip on hi existirà ressonància i alhora hi haurà confiança plena cap al líder que, quan aquest necessiti exigir més al seu equip per aconseguir un determinat objectiu, aquests estaran motivats i predisposat per aconseguir-ho.

Depenent de cada situació un estil encaixa més que un altre i serà més útil, però la clau pel desenvolupament de les habilitats de lideratge consisteix en consolidar les competències de la intel·ligència emocional.

Desprès d'haver analitzar els tipus de lideratge es pot veure amb claredat com influeixen les competències als estils de liderar. Depenent de la personalitat del líder i com tingui de desenvolupades aquestes competències, serà més o menys capacitat per a dur a terme els canvis desitjats o per aconseguir els objectius proposats.

Amb això cal dir que per molts coneixements que es tinguin i molta intel·ligència racional, si un no és capaç de dedicar temps per a potenciar les seves habilitats emocionals, mai podrà liderar un grup de persones ni liderar-se a sí mateix, anirà sense cap objectiu a la vida fins que algun líder trobi la seva utilitat i el destini a der una determinada tasca. Qui no disposa de certes habilitats de la intel·ligència emocional no podrà lluitar ni treballar pel seu somni i, finalment, acabarà treballant pels somnis d'altres.

5. PERQUÈ DESENVOLUPAR LES COMPETÈNCIES EMOCIONALS I INSISTIR EN EL BON LIDERATGE AL MÓN DEL FUTBOL SALA O A QUALSEVOL ÀMBIT

Desprès de veure la importància que tenen les competències emocionals en les reaccions d'un mateix davant de les situacions i com les pròpies emocions poden influir als altres ha servit per a consolidar i afirmar la importància d'aquestes en l'èxit en qualsevol àmbit. Alhora també com l'efecte d'un bon lideratge pot servir per a impulsar a una organització endavant cap a una mateixa direcció, i si es complementen, pot servir per a un mateix per a tirar endavant qualsevol situació de la vida.

El futbol sala, com qualsevol altres esport, és més que una simple institució social o organització de caràcter empresarial. Als esports es troben persones on les seves emocions influeixen molt directament als resultats obtinguts. Dintre d'una empresa, si un es troba emocionalment pitjor que un altre, potser trigarà més a fer el treball , però finalment el farà, ja que és el que l'alimenta i el seu raspall econòmic. D'altra banda, als esports i en les categories juvenils (com l'estudiada), la composen joves d'entre 16 i 19 anys, es troben just a la flor de la vida, on comencen a ser adults, i les seves emocions es troben influenciades en molts àmbits. Al tractar-se d'un esport que practiquen com a diversió i hobbie, la influencia de les seves emocions a la pràctica i resultats és molt directa. Si un nen es troba molt malament emocionalment durant un entrenament o partit, és un jugador menys, ja que es nega a veure més enllà de les seves emocions. L'esport no només es troba protagonitzat per persones sinó també pels seus sentiments, i aquest fet incideix intensament al seu gran impacte social.

Des de la perspectiva emocional, la pràctica de l'esport provoca una gran quantitat d'emocions i més si és tracta d'un esport col·lectiu. Durant un partit es pot veure angoixa, satisfacció, tristesa, alegria, por, frustració, confiança, empatia... i un munt d'emocions i sensacions. La competició esportiva desencadena un torrent emocional. En molts casos aquest torrent provoca a moltes persones superació i ganes de trobar l'èxit, però en altres persones bloqueja, paralitza, baixa l'autoestima i porta sensacions de fracàs.

La pràctica de l'esport és una conducta social i intervenen moltes emocions tant intrapersonals com interpersonals. Aleshores un ha de tenir un equilibri emocional i dominar les competències emocionals de la manera més àmplia possible, i per això s'hauria d'implementar un programa tant a l'escola com a les entitats esportives que desenvolupi aquestes competències emocionals i socials a

tots els joves, donant lloc a que el futur els hi brindi millors oportunitats i puguin lluitar pels seus objectius sense que cap emoció s'interposi o els deixi veure més enllà.

Tal i com s'esmenta al llibre "L'art de la guerra": "Els experts en combatre no entren en còlera, els experts en guanyar no s'espanten. Així el savi guanya abans de lluitar, mentre que l'ignorant lluita per guanyar" o com es cita en l'Islam: "El fort no és qui supera a la gent per força, sinó que el fort és qui es controla mentre pateix d'ira".

Cada esport requereix una resposta emocional o una altra, variant en els diferents moments del partit. Aquesta resposta depèn del temperament del jugador. Molts factors intervenen en aquesta resposta, com poden ser l'afició, el resultat del partit, l'actitud dels companys i de l'equip contrari, l'encert de cara a porteria o en les passades... Per tant, es pot afirmar que qui es troba centrat emocionalment, qui és capaç de governar les seves emocions, és capaç de governar el partit.

Dintre d'un equip esportiu, el líder (l'entrenador), ha de saber treballar la psicologia tant individual de cada jugador, com la de grup, unificant tot el col·lectiu cap els mateixos objectius. Les emocions son molt importants i s'han d'analitzar, gestionar i treballar. Primer de tot un bon entrenador ha de saber controlar-se a sí mateix per a poder controlar les emocions de tot un equip. Per a ser un exemple d'entrenador no només s'ha de dirigir a l'equip als entrenaments i partits, s'ha d'exercir un lideratge a través del convenciment, guanyar-se el cor de cada jugador per a que vagi fins al final cap a l'objectiu proposat.

La diferència entre l'èxit i el fracàs a l'esport no es troba al desenvolupament de les capacitats físiques, tècniques o tàctiques, sinó en la capacitat emocional per a reconèixer i regular les emocions (gestionar-les). Si un entrenador és capaç d'influir en les competències emocionals dels jugadors, té molt guanyat, encara que sigui el treball que més costi, d'aquesta manera es trobarà amb un equip més eficient, triant sempre les millors opcions i controlant-se emocionalment davant qualsevol circumstància.

6. EL CLUB COM A OBJECTE D'ESTUDI

Actualment a Martorell hi ha dos equips de futbol sala que comparteixen una base de jugadors, fins a l'edat d'infantil, on ells trien si anar a un equip o a un altre. Cal dir que això va esdevenir al 2010, on el club principal de Martorell, que sempre estava a la primera divisió del futbol sala nacional va desaparèixer per temes administratius i econòmics. Arran d'aquest fet, es van decidir fer dos clubs. Després de 8 anys sent dues entitats totalment distintes, actualment ja se estan fent pactes i aliances per a esdevenir un únic club, deixant de banda els conflictes per una millora del futbol sala a Martorell.

Al 2010, quan el club es va fundar, va comptar amb la participació d'únicament 3 equips, dosa la categoria cadet i una la categoria juvenil.

A la temporada següent, el club creix, format per un equip a la categoria cadet, dos a la categoria juvenil i s'incorpora el cadet-juvenil femení, sent el primer equip femení de futbol sala a Martorell de la historia.

Veient que el futbol sala femení a Martorell ha agradat, a l'any següent es crea l'equip de base femení (categoria d'alevins i infantils) i el sènior femení. D'aquesta manera, les noies poden tenir una continuïtat dins del club practicant aquest esport. Gràcies a aquestes incorporacions, el club ja compta amb 6 equips federats.

A la temporada 2013-2014, el club a les categories masculines ja compta amb dos equips a la categoria cadet, dos a juvenil i un a sènior. Mentre que a la categoria femenina, només segueixen el cadet-juvenil i el sènior.

L'any vinent, al 2014-2015, va eliminar-se el sènior femení i va esdevenir el tercer equip de la categoria cadet masculí.

Durant les temporades 2015-2016 i 2016-2017 el club va comptar amb dos equips a la categoria cadet masculí, un a la categoria cadet-juvenil femení, tres a la categoria juvenil masculí i un a la categoria sènior masculí.

6.1. Com s'organitza

Després de veure l'enorme creixement del club, aquesta temporada no ha sigut menys. Durant la temporada actual, 2017-2018, el club ha marcat la temporada amb més equips federats des de que

es va iniciar, amb un total de 9 equips: dos equips a la categoria cadet masculí, tres a juvenil masculí, dos equips en la categoria de sènior masculí, un equip cadet-juvenil femení i el sènior femení.

Veient aquestes estadístiques, cal destacar l'enorme treball i dedicació que es fa en aquest club per tal d'aconseguir nous jugadors i poder créixer i permetre als nens i nenes de Martorell practicar l'esport que els apassiona.

Ficant-nos en termes organitzatius, a dalt de tot trobem amb al president, Jose Ismael Mañas Martínez. Ell va prendre la decisió al 2010, juntament amb un grup de pares de jugadors de Martorell en crear un nou club arran de la desaparició de l'històric Futbol Sala Martorell i la creació per altra banda d'un nou club "Sala 5 Martorell" (l'altre actual equip que hi ha a Martorell), amb els quals no es trobava gens d'acord en termes de formació i valors inculcats als jugadors. Volia crear un club on s'inculquessin més valors que el simple fet de competir, volia crear un club on desfruitessin primer els de casa, on tots els jugadors de totes les categories es coneguessin entre si i formar una família.

Acompanyant al president del club hi ha 5 figures més que completen la junta directiva. Aquestes figures son: el vicepresident; el tresorer; l'administratiu, qui s'encarrega de fets relacionats amb la federació catalana de futbol; un vocal, encarregat de la comunicació amb nosaltres, la junta y el coordinador; i l'encarregat del material esportiu. Totes aquestes figures son importantíssimes, ja que son clau per a que el club tiri endavant i faciliten als entrenadors informació sobre els altres equips de la lliga, sobre les novetats a les regles esportives, propers esdeveniments i ens mantenen al dia en tots els àmbits possibles.

Per a poder establir una relació dins del cos tècnic de tots els equips i seguir una filosofia de club, hi ha la figura del coordinador, que s'encarrega de comunicar-nos als entrenadors noticies o fets que es tracten a la junta directiva i viceversa. Cal dir que al ser un club bastant familiar, hi ha molt contacte directe entre persones de la junta esportiva i entrenadors i jugadors, però el coordinador fa que la fluïdesa de la comunicació sigui més ràpida.

Finalment es troba la figura de l'entrenador. Aquest és l'encarregat de dirigir a l'equip i guiar-lo cap a una direcció comuna i uns objectius fixats. Dins del club és una de les tasques més importants, ja que és qui té el poder de transmetre el valors als jugadors i a la seva família, per això s'ha de comptar amb un bon cos tècnic, capaç de crear ressonància dins de l'equip i aportar valor als jugadors. Aquest cos tècnic no només consta de l'entrenador, pot estar constituït per un segon entrenador i un delegat. Aquestes dues figures son complementaries a l'entrenador, ja que sempre va bé tenir un altre punt de vista de les situacions i poder repartir tasques per igual, fent més fàcil la direcció de l'equip.

Actualment hi ha 100 jugadors al club, que es troben repartits en els 9 equips. Cada equip es troba dirigit per un entrenador diferent excepte els dos equips femenins, que es troben dirigits pel mateix entrenador.

7. DESENVOLUPAMENT DE LA MEVA ETAPA COM A LÍDER

Un quan és petit sempre somia a gran escala i té moltes aspiracions fins que et vas fent gran i mica en mica, se't van tallant les ales i xoques amb la realitat si et deixes endur per aquesta. Des de petit el futbol sala ha estat més que un hobby ja que el practicava a totes hores i qualsevol dia de la setmana. Tenia un somni a nivell futbolístic i no el volia desaprofitar.

Ja al iniciar al futbol sala, tenia tantes ganes de practicar aquest esport que si qualsevol cosa no em sortia la practicava mil i un cops fins aconseguir-ho, i això em donava un cert avantatge i una millor progressió, ja que al tenir problemes físics (degut a les tiroides) tenia que esforçar-me més que els altres. L'esforç va esdevenir que fos el capità gairebé cada any i amb això va començar a sortir el líder de l'interior.

L'etapa com a jugador es va finalitzar als 13 anys, quan al sofrir una forta lesió al genoll em va impedir practicar aquest esport i va ser un dels punts més importants de la meva vida. Durant un any vaig estar sense practicar cap tipus d'esport i als 15 vaig decidir tornar al futbol sala ja que no podia estar sense practicar-ho. Vaig durar mitja temporada ja que el genoll no donava més de sí i ja vaig decidir abandonar-ho per sempre com a jugador, però no deixar-ho del tot. Aleshores em va venir al cap ser entrenador i transmetre als jugadors els valors que he aprés al llarg de la meva etapa com a jugador (tant de bons com dolents) i motivar-los a que amb esforç tot es pot aconseguir, ja que si jo he pogut, ells també.

7.1. La meva carrera com a entrenador

Al 2012, a la edat de 16 anys vaig començar en el món de la direcció d'equips però acompanyant a un entrenador. Jo era juvenil de primer anys i estava entrenant a jugadors d'un o dos anys més petits que jo (cadets) i amb algun havia jugat en categories inferiors. Aquest fet va ser clau en la primera etapa meva com a entrenador, ja que vaig saber establir ben bé la relació jugador-entrenador. El tret més important per a que jo a dia d'avui estigui motivat a ser entrenador i tingui les capacitats que tinc ha estat gràcies a l'entrenador amb qui em vaig iniciar a aquest món. Ell era jove també però havia practicat aquest esport des de petit i era com si el portés a la sang. Aquesta temporada va ser bastant desastrosa ja que vam classificar-nos en penúltima posició a la categoria 2ª divisió catalana de cadet.

Al 2013 vaig continuar aprenent al costat del mateix entrenador i amb un equip nou gairebé però a la mateixa categoria. Va ser una temporada bastant treballada i vam quedar en 7ª posició, però vam descendir a tercera catalana ja que es feia una divisió nova degut a la gran quantitat de clubs que hi

ha i els 7 últims equips de la classificatòria eren descendits, sent nosaltres el que marcava la línia de descensos.

La temporada 2014-2015 va continuar amb la progressió que es portava l'any anterior i amb el mateix bloc de jugadors. L'entrenador de l'equip seguia sent el mateix, jo era el seu segon. Aquesta temporada es va veure recompensat tot l'esforç fet quedant en la tercera posició de la taula classificatòria, però la mala notícia es que només ascendien els 2 primers, deixant-nos amb la mel als llavis i una temporada més a 3ª divisió catalana de cadet.

A la temporada 2015-2016 va haver-hi un canvi i em vaig fer càrrec de l'equip cadet, sent el meu primer any com a primer entrenador d'un equip als 19 anys. Durant aquest any comptava amb el bloc de l'any passat i 3 noves incorporacions. Al ser el primer any tot canvia respecte l'any passat ja que totes les decisions passen per tu i has de saber com focalitzar i enfocar cada situació i amb cada jugador i aquesta temporada es va iniciar amb moltes ganes després d'haver estat 3 anys aprenent. Va ser una temporada increïble. A meitat de temporada ens trobàvem al capdavant de la classificació amb 29 punts de 33 possibles, obtenint únicament 2 empats. 73 gols a favor i 19 en contra. Aquestes estadístiques diuen molt del treball fet a l'equip i les ganes de part de tots els integrants del grup. Al finalitzar aquesta temporada vam quedar en segona posició empatats a punts amb el primer (55 punts), però al haver obtingut una derrota davant d'ells, ens va fer ser segons. Malgrat això, ha estat el primer equip del club que ha aconseguit un ascens en categoria cadet i el que més gols ha marcat en la historia del club. Gracies a això es va aconseguir l'ascens a segona divisió cadet.

A la temporada 2016-2017 el bloc de jugadors de la temporada anterior van ascendir tots a juvenil ja degut a l'edat i jo volia seguir amb ells, però el coordinador em volia a la categoria cadet, ja que venien nous jugadors, uns quants bastant problemàtics i volia que treballés bé la temporada, així aprendria molt d'aquesta. Va ser la temporada que més m'ha costat fins ara però si que és ben cert que ha sigut la que més he après. Era un grup de jugadors bastant deixat pels estudis i bastant problemàtics al carrer. No hi havia res en comparació a l'any anterior. Aquest equip havia de tenir mà dura però saber entendre'ls i no posar-se a la mateixa altura que ells, sempre explicant el perquè de les coses i estant atent a qualsevol situació. Tècnicament a nivell individual eren molt bons, però el joc col·lectius els fallava, per això els primers mesos de treball amb ells va ser molt mental i insistint en la cohesió de grup a través de moltes xerrades grupals amb ells. Conseqüència d'això va ser que a meitat de temporada estiguéssim lluitant pels últims llocs de la classificació, ja que aconseguíem punts però de manera esporàdica. Com deia Michael Jordan: "el talent individual guanya partits, però el treball en grup guanya campionats". Aquesta frase es va poder comprovar la temporada passada. No va ser fins a passada la meitat de temporada on ja el grup tenia més forma d'equip i finalment es va aconseguir lluitar per les posicions de mitja taula cap endavant, gairebé optant al possible ascens si es quedava quart. Aquesta temporada, com ja he comentat, ha es estat un punt d'inflexió en la meva

carrera com a entrenador, ja que l'ambient inicial del grup era bastant dolent i s'havia d'ajuntar jugadors que no havien compartit mai pista junts i no havien estat integrants d'un mateix equip. Degut a aquestes condicions he pogut desenvolupar-me més com a líder i posar en marxa noves competències requerides per la situació de l'equip, ja que l'any anterior no les hauria necessitat.

Després d'aquesta temporada vaig decidir deixar temporalment el futbol sala ja que em va causar molts mals de caps i moltes hores de pensar i pensar sobre l'equip i buscar alternatives per a fer que aquell grup de jugadors acabessin actuant com un equip. També van haver-hi molts problemes entre ells, amb altres jugadors d'altres equips i eren moltes situacions dolentes que es van anar acumulant durant la temporada, tot i haver acabat en bona posició finalment.

Al començar la temporada actual, 2017-2018, el juvenil B es veia amb una ratxa molt dolenta en els primers partits perdent per golejada i el coordinador es va posar en contacte amb mi per a dirigir aquest equip i intentar donar-li una volta a la situació. Vaig decidir deixa-li uns partits de marge a l'entrenador ja que podia ser per qualsevol motiu aquests resultats i potser els podria encaminar de nou. Vist al cap de 8 partits que la situació continuava igual, es va decidir fer fora a l'entrenador i jo vaig ocupar el seu lloc. Principalment em vaig decidir en dirigir-los per que é una situació molt complicada a invertir i per a mi és tot un repte, i després de la temporada anterior he pogut comprovar que aquestes son les millors temporades per a desenvolupar-se com a entrenador, ja que cap mariner expert s'ha fet en un mar en calma. Només iniciar contacte amb els jugadors als primers entrenament ja es palpava la baixa moral, les poques ganes, actitud de perdedors i la poca motivació que hi havia en el grup. Al veure les seves actituds em vaig adonar que s'havia de treballar molt per a intentar invertir la situació i no seria gens fàcil.

Primerament vaig treballar aspectes físics per sobre dels tàctics, ja que molts portaven molt temps jugant a futbol sala i sabien jugar, però hi havia un nivell físic desastrós i no podien arribar bé al final del partit i si un no arriba bé, li falta oxigen i no deixa pensar al cervell, fent que es prenguin decisions dolentes i més al futbol sala, que la pista és petita i en 5 segons et pots plantar davant de la porteria contraria. Aquesta etapa de millora física ha estat molt dura ja que era un impacte molt gran per a gairebé tots els jugadors, però era necessària si volien un canvi i lluitar pels objectius. S'havia de recuperar el temps perdut i intentar superar als rivals, que ens portaven 3 mesos d'avantatge. Alhora que es treballaven aspectes físics, també insistia en la cohesió de grup i el fet de treballar junts cap a un objectiu, motivant als companys i fent del grup una família. Això ha ocupat molt de temps ja que la preparació física no millora del dia a la matinada i es necessiten moltes hores per a obtenir la millora que l'equip necessitava.

Just a meitats de febrer d'aquest any, després de 6 partits disputats, és va veure un canvi bastant gran a nivell de joc i físic dels jugadors. Aquí va ser quan l'entrenament es va centrar més a la tàctica i

sistemes de joc, ja que l'equip era més competent físicament i es podien treballar més variants de joc.

7.2. Entrenador anterior

Aquest equip va iniciar la temporada amb un entrenador que ja havia entrenat durant diferents anys a equips del club i a algun equip de la base de futbol sala a Martorell. Just l'any anterior va dirigir el juvenil C del club, format per 6 jugadors que actualment formen part de l'objecte d'estudi, el juvenil B. Cal dir que la temporada anterior no es van aconseguir bons resultats amb aquest equip, finalitzant en la posició 12 de 14 equips i a més a més en una divisió inferior, en tercera catalana.

Aquest any el juvenil disputa la lliga de segona divisió catalana com a resultat de l'ascens dels dos juvenils la temporada anterior. Això representa tot un repte, ja que ha estat un canvi bastant gran en la competitivitat de la lliga, i més encara quan la base de l'equip és formada per jugadors acostumats a tercera divisió.

El coordinador va comptar amb l'anterior entrenador, Artur Bell per a dirigir a l'equip, ja que havia entrenat a uns quants dels jugadors actuals. Per a ell era un repte ja que mai havia entrenat un equip juvenil en aqueta divisió. És una persona que en sap de futbol sala ja que ha jugat des de ben petit a aquest esport però li faltava creure's que és capaç de liderar a un grup de joves 4 anys més petits que ell cap a uns objectius determinats.

Només començar la temporada es va veure sobresaltat quan al primer partit de lliga van perdre per 12 gols a 1. Va ser la primera gran pedra amb la qual es va ensopegar a l'iniciar el camí i el va desorientar completament. Això podria haver-se oblidat amb bons resultats però els següents tres partits es van perdre amb resultats de 1 a 4, 8 a 0 i 0 a 4. Després de 4 partits consecutius perduts i per golejades, la moral de l'equip estava molt enfonsada i el que és pitjor, la moral de l'entrenador també. En aquesta situació un líder ha de saber motivar a l'equip tot i que els resultats no acompanyin i recolzar-los en cada moment important, ja que si els jugadors deixen de remar, el vaixell no avança.

Finalment a la cinquena i sisena jornada van aconseguir dos empats consecutius que va animar una mica a l'equip fins que les dues jornades següents van perdre per 6 a 0 i 3 a 7.

Cal recalcar que l'equip en sí no és gens dolent, però com qualsevol aigua estancada, per molt bona que sigui, si no troba una sortida, acabarà podrint-se, i això és el que estava començant a passar amb l'equip. L'encarregat de veure un altre camí per aquesta "aigua" és l'entrenador. Aquest ha de saber trobar alternatives eficients en moments difícils, ja que és la referencia de l'equip i, com a bon líder,

no ha de deixar que els resultats i les situacions actuals influeixin igual o més que ho fan en els jugadors.

Veient els resultats obtinguts reflectits tants en la taula classificatòria com en la actitud i emocions dels jugadors, es pot dir que l'entrenador no es va saber adaptar a la nova situació i proposar un nou model o estil de joc per a l'equip. No va saber veure perquè l'equip no funcionava i finalment van acabar fent-lo fora.

Aquesta situació és molt dura ja que es tractava d'un entrenador amb una gran personalitat i amb elevades competències al món del futbol sala gràcies a la seva experiència, però per a liderar un ha de ser més emotiu que racional, i per molts coneixements sobre l'esport en sí, s'ha d'entendre als jugadors, per arribar al problema de la situació i des d'aquí treballar per a superar les adversitats.

7.3. Temporada actual. Plantejament i evolució

A finals del mes de novembre de 2017 em vaig posar al càrrec de l'equip. Els dos entrenaments de la primera setmana dirigint-los els vaig dedicar per analitzar l'equip, prendre notes de tot el que feien i parlar amb els jugadors sobre els 8 primers partits i les sensacions tant personals com de grup.

Aquesta tasca em va ajudar a conèixer a l'equip, veure la situació actual del grup i de cadascú i de mostrar-me obert i transparent als jugadors, ja que encara que molts em coneixien, amb alguns mai havia compartit vestuari. Gràcies a aquesta primera acció per a establir contacte amb ells es van obrir més a mi i es trobaven més disposats a acceptar més treball i a sacrificar-se una mica més en cada entrenament i partit.

La situació de l'equip, com ja s'ha comentat anteriorment, era molt complicada i un canvi d'entrenador no fa canviar el joc de l'equip del dia a la nit. Durant els primers mesos, em vaig centrar sobretot en millorar l'equip tant físicament com emocionalment, sense importar-me els resultats dels partits en la seva totalitat (els resultats es poden veure a l'annex II), ja que era conscient del gran treball que s'hauria de fer en grup. Un exemple clar d'això és el bambú, que triga 7 anys en fer arrels i fer-se camí i tant sols 6 setmanes en créixer més de 30 metres. Aquest és un exemple clar de que la base de tot és preparar bé el terreny sense esperar grans resultats, i un cop un es troba llest, els resultats venen sols.

Tot i així, l'equip es notava diferent i amb més ganes d'aconseguir els resultats desitjats i sense perdre la motivació en cap moment, ja que tothom sabíem que es trigaria fins a obtenir fruits però que tard o d'hora arribaria. Ells creien en el triomf ja que jo creia. Resultats rere resultat, sempre insistia en treballar més dur, donar una mica més i sobretot en acceptar propostes de millora de qualsevol integrant de l'equip.

Els 3 primers mesos van ser molt durs, ja que un els grans canvis venen acompanyats de grans sacsejades, i això no era diferent. Aquests mesos vaig centrar-me molt en el físic dels jugadors i en aconseguir la millor forma possible, i per això es necessitava de sessions molt dures d'entrenament i de exigir cada cop més. Tant és així que 5 jugadors de l'equip van decidir no continuar amb l'equip ja que no es creien capaços de suportat tot aquest esforç i pitjor encara, no confiaven en que tot aquest esforç donés fruits per a aconseguir els objectius proposats que per a ells, en aquell moment, eren inimaginables.

El fet de que aquests jugadors marxessin de l'equip va deixar el grup amb pocs canvis de cara al partit, però amb qui es va quedar ens vam comprometre tots a ser una pinya i a esforçar-nos encara més per a suplir les baixes en un moment i situació de la temporada crucials. Ja se sap que no tothom és capaç de suportar grans canvis i sobretot, de confiar en algú (en aquest cas en mi), per a aconseguir un objectiu que es trobava al límit de la realitat.

Aquest punt d'inflexió va provocar que els jugadors que encara confiaven en mi i en la meva visió es quedessin sense importar la situació actual i els resultats obtinguts.

El canvi brutal del grup es va començar a observar a la jornada 16, quan va tocar jugar contra els primers, amb un dels millors de l'equip lesionat i sent els últims de la classificació i, després d'haver encaixat 8 gols en el primer partit contra ells. Just abans d'aquesta jornada, vaig proposar de fer una xarrada de cohesió de grup amb certes activitats i per comentar la situació actual. L'equip ja havia canviat, s'havia aconseguit el nivell físic per a competir i ja es podia parlar a nivell tàctic i deixant clar tot el que quedava per endavant, els resultats haurien d'arribar d'hora per a materialitzar la visió que els estava mostrant. En aquesta xarrada els hi vaig mostrar els resultats actuals, la posició a la classificació (Veure annex II) i amb això els hi vaig demanar que omplissin els resultats restants amb el que creien que succeiria i darrera la full que escrivissin les seves opinions tant a nivell personal com de grup (activitat adjuntada a l'annex IV). Aquest punt de parlar les coses fora d'horari d'entrenament els va unir una mica més com a grup i això es va veure reflectit en el partit. Amb els escrits per part dels jugadors, es pot observar que la part de la intel·ligència emocional no l'han desenvolupat, i mostren el camí cap a les competències que s'han de treballar per a sortir del pou.

En aquesta jornada 16, jugant contra els líders de la classificació, vam obtenir un resultat de 0 a 2 perdut, però amb molt bones sensacions i lluitant fins al final. Arrel d'aquest partit, l'equip va començar a creure en si mateix i a confiar en els altres per a tirar això endavant.

A la jornada següent, el nostres rival era el aleshores segon classificat. Aquest partit va ser el més frustrant però motivador de la lliga fins ara. Era un partit on per la falta de jugadors i lesions, em tocava anar sense canvis. Aleshores vaig haver de pujar un porter del cadet per a que jugués amb nosaltres i al nostre porter el vaig posar de jugador. Tot era ideal per a que l'equip contrari gaudís de

la golejada cap a nosaltres. Vista la situació, vaig decidir recalcar molt en que els jugadors s'ho passessin bé, ja que es tractava d'un rival superior, i que sobretot no s'enfonsessin sigui quin sigui el resultat. Només iniciar el partit, al primer minut, ja es va encaixar el primer gol. Tot ja semblava encaminat però, vam tirar d'habilitats més importants que les tècniques, vam tirar de cor, esperança i esperit d'equip, lluitant cada pilota i aprofitant cada segon de partit que es va aconseguir marxar a la mitja part amb una victòria de 1 a 2. Semblava que es tractés d'un somni, d'una situació irreal, però en aquell moment es va demostrar que quan un equip és capaç de creure i automotivar-se, siguin quines siguin les adversitats, és capaç de guanyar a qualsevol oponent. Tant és així que a falta de 10 minuts per a acabar el partit, anàvem guanyant per 2 gols a 4. Aquesta situació va fer alterar a l'entrenador rival i als jugadors, que no paraven que pressionar a l'àrbitre en cada situació fins que els va concedir un penal a favor i van posar-se 3 a 4. A partir d'aquí van sortir a jugar de 5 (4 jugadors i porter jugador) i vam encaixar 2 gols més. El resultat del partit va ser perdut, però el resultat emocional del partit va ser d'una victòria magistral. Un bon líder no s'ha de quedar amb el resultat final, sinó en com ha estat plantejar tot el joc i si s'han superat les expectatives inicials. És obvi que la base de la lliga és obtenir el màxim de punts possibles, però en aquest moment el més important per a mi i per a l'equip és tenir un grup compacte, on tothom pugui confiar en tothom i que siguin capaços de superar qualsevol adversitat, per molt gran que sigui i si no es supera, lluitar fins els final.

Després d'aquests dos forts rivals, per a continuar amb la ratxa, tocava el quart classificat. Just el divendres d'aquella mateixa setmana es va tornar a fer una altra xerrada a nivell grupal i dos exercicis per a fomentar la cohesió de grup. El primer d'ells va ser un exercici on tothom es penjava un paper a l'esquena i cada jugador de l'equip havia d'escriure al menys una qualitat bona a cada company i quan tots estiguessin, es llegia en veu alta. Fent aquests exercicis s'aconsegueix harmonia dins del grup i un bon clima grupal. També gràcies a aquest exercici un es pot adonar de qualitats que ell mateix passava inadvertit. A continuació vaig oferir a cadascú un exemple de la "piràmide de l'èxit", d'en John Wooden, comentada més endavant (Figura 7.1), i vaig procedir a explicar-la i a posar exemples de l'aplicació de tots els nivells que es comenta, a la vida quotidiana, deixant de banda el futbol sala.

Aquest partit va ser molt equilibrat en tot moment fins que als últims minuts de partit van aconseguir desfer-se de l'empat i van aconseguir posar-se al capdavant amb 1 gol a 2, essent aquest el resultat final. Un resultat bastant agre després de veure la lluita de l'equip i l'esforç de cadascú al llarg dels 50 minuts de partit.

L'anàlisi que es pot fer d'aquests partits és bastant positiu, ja que comparant amb els resultats anteriors (annex II), es pot veure l'enorme millora del grup, que s'ha plasmat i materialitzat al terreny de joc. El fet de plantar cara i sortir amb 0 punts aconseguits de 9 possibles crea bastanta impotència

ja que la posició de l'equip no és gens favorable i per aconseguir els objectius establerts s'ha de començar a puntuar en la gran majoria de partits.

Ja comencen a apropar-se les últimes jornades de la lliga i es nota una gran millora grupal però falta que els resultats acompanyin.

Just en aquest moment l'equip encadena 7 punts aconseguits de 9 possibles en les següents 3 jornades, aconseguint dues victòries contra rivals directes i un empat. Aquests resultats han servit per a creure en l'equip més que mai i lluitar fins al final. Son 7 punts vitals per les aspiracions a mantenir categoria. Son 7 punts que més que mai, ajuden a que tots els integrants del grup donem més que el 100% en aquesta recta final de temporada.

Una frase molt utilitzada al llarg d'aquesta temporada ha estat: "qui pensi en treure la tovallola per a rendir-se, que l'utilitzi per assecar-se el suor i continuar endavant". És una frase que utilitzo per a mi mateix en els pitjors moments o situacions i sempre m'ha ajudat a continuar, ja que quan un creu que no pot més, encara pot fer un sprint més, i aquest, és el que marca la diferencia.

Ja s'aproximen les 5 últimes jornades i l'equip es troba bé després d'aconseguir 7 punts de 9 possibles i convoco una altra xerrada el divendres de la jornada 22. Aquesta reunió va ser també d'unió, on amb el segon entrenador, vam preparar un sopar sorpresa per a ells i així compartir moments de la temporada i analitzar els resultats obtinguts. Aquí els hi vaig mostrar les estadístiques fins aleshores de tota la temporada, gols a favor, en contra, punts.... i així es podia veure l'enorme progressió que s'ha aconseguit gràcies a la dedicació i el bon treball per part de tots, i per ser capaços i disposar les seves esperances en un nou entrenador amb noves mentalitats i noves maneres de liderar.

El resultat d'aquella jornada va ser un empat a 2 després d'anar guanyant tot el partit per 2 gols a 0. Aquest punt ajuda a la classificació, puntuant 4 jornades consecutives i aconseguint 8 punts dels últims 12 possibles.

Continuant a la lliga, toca enfrontar-se al segon classificat i equip amb més gols a favor de la lliga al seu camp. Aquest partit també ha estat un dels més importants de la lliga. Ha estat un partit de diumenge quan el dissabte es celebrava la festa d'abril aquí al meu poble i tots els jugadors havien quedat per a sortir amb els amics i fer coses de joves. Son situacions que tothom em viscut i com a entrenador i jove els he pogut orientar. Tothom tenim dret a sortir i a celebrar amb els amics, però qui és bo sortint amb els amics ha de ser bo al dia següent al partit. La situació a la lliga es crítica i s'aproximen els últims partits, els quals els disputem amb un únic canvi, per tant el marge de maniobra es escàs i qualsevol baixa de l'equip afecta en gran quantitat al col·lectiu. Aquesta idea és la

que els hi vaig comentar a tots, que, van sortir de festa, però els 6 (5 jugadors i un porter) van complir al dia següent al partit.

El partit va començar molt espès i tant és així que vam marxar a la mitja part amb un 4 a 1 en contra. Teníem a l'equip mort i s'havia de fer les correccions adequades per a sortir endavant en aquest partit que, si no s'analitzava bé, es podia acabar amb una golejada en contra. Tant el segon entrenador com jo, ens vam dedicar durant la mitja part a analitzar al rival i veure les febleses que, només començar la segona part vam saber aprofitar. Tant és així que vam aconseguir reduir diferències i posar-nos 4 a 3 al marcador en 10 minuts. El resultat del marcador va modificar-se constantment fins al 6 a 5 els últims 5 minuts. Veient que teníem al rival a la butxaca i contra les cordes vam decidir anar a dalt tota l'estona per a buscar l'empat. Això va provocar desequilibris defensius que l'equip rival va aprofitar i van aconseguir el 7 a 5 definitiu.

Aquest partit recorda a altres partits disputats on s'ha barallat fins al final per a no obtenir punts. Sembla que l'equip i el grup, si ens fixem en els punts obtinguts, es tracta d'un equip dolent, sense capacitat de lluitar contra els adversaris més forts, però no és així. És un grup de jugadors que, encara que s'hagi de jugar desprès de festa, amb un canvi, o el porter de jugador, afronten el repte i es baralla fins al final. Aquestes capacitats tant col·lectives com emocionals son el més important i valuós que es pot obtenir d'un grup de persones que segueixen objectius molt difícils però mai es donen per vençudes i, això, és la millor recompensa per a un bon líder.

El partit es presenta complicat i en una pista bastant difícil. El nostre equip vam anar a afrontar el partit amb dos canvis, sent un plantell bastant curt últimament. Tot el partit des de que va començar va ser un atac continu a les dues porteries, aprofitant que la pista era bastant ràpida i les contres que podien esdevenir d'atacs del rival. Tant és així que en un contraatac, vam enganxar al rival descol·locat i ens vam avançar per 0-1 al marcador, resultat que va establir-se fins al final de la primera part. Un cop iniciada la segona part i passats 10 minuts, van marcar l'empat a 1-1, encaminant el partit cap a una situació molt complicada i de molta pressió per a tots dos equips. Finalment, en un atac mal finalitzat per nosaltres, van agafar-nos a la contra i van avançar-se al marcador a falta de 8 minuts per a que acabi el partit. El resultat final va ser 2-1.

Rere aquesta derrota en un camp difícil i contra un rival que s'està jugant l'ascens, deixa les probabilitats de mantenir categoria molt baixes, trobant-nos a 5 punts del rival, a falta de dues jornades. L'objectiu principal d'aquest projecte i de la temporada amb l'equip sembla bastant negre, ja que només resten 2 partits de lliga i el primer d'ells es contra el quart classificació de la lliga que, com aquest últim rival, també s'està jugant l'ascens de categoria, sent el partit contra el nostre rival directe i, el que marca la salvació, l'últim de la lliga.

S'afronta aquesta penúltima jornada de lliga amb la mentalitat de guanyar. Aquest partit de lliga, tot i ser complicat, s'ha de guanyar per a poder mantenir les oportunitats de salvar-se. No hi ha marge d'error. No serveix l'empat. S'ha de guanyar si o si i esperar a que el nostre rival directe perdi o empati, d'aquesta manera s'aniria a l'últim partit de lliga amb una diferència de 3 punts com a màxim on, si s'aconsegueix la desitjada victòria a l'últim partit, ens toparíem amb la tant treballada i esperada salvació.

El partit contra Maristes, com ja s'ha dit el quart classificat, s'afronta amb una mentalitat de guanyadors. Tots els membres de l'equip sabem que no hi ha possibilitats de fallar si es vol lluitar fins els final. Abans de començar el partit es va fer un "speech" per a aclarar la situació actual, incitar en la victòria, en passar-s'ho bé i sobretot en que, passi el que passi, haver arribat fins aquí quan cap persona apostava per l'equip ja és exemplar, havent superat moltes adversitats i havent-se transformat. Som persones totalment diferents que al principi. Som un grup de persones lluitant amb entusiasme i moltíssima motivació cap a un objectiu (molt difícil) en pro de bé comú, tal i com marca la definició del lideratge.

Aquest partit es palpa que és vital per a nosaltres. Des del moment inicial d'aquest, es planteja un partit molt intens on s'ha de jugar de tu a tu a un dels millors equips de la segona volta, havent perdut únicament un partit i contra el líder, sent la resta tot victòries. Des del primer minut de partit, es creen ocasions a totes dues porteries on el més petit descuit pot provocar una situació de gol. Al arribar a la mitja part, el resultat es de 1-0 a favor nostre. Tot sembla que va vent en popa però no s'havia de relaxar la situació.

La segona part s'inicia amb més perill i ocasions que la segona. Tots dos equips ens juguem molt en aquest partit. Tant és així que degut a la intensitat del "match" un jugar de l'equip rival acaba sent expulsat. Aquest fet ens brinda un privilegi que, aconseguim aprofitar i culminar el partit amb un 2-0. La sensació del xiulet final ha estat de les millors en tota la meva carrera com a entrenador i per a l'equip. S'ha guanyat a un dels millors equips de la lliga i ens brinda l'oportunitat de tenir opcions de a salvar-se, encara que depèn del que faci el de davant nostre. Nosaltres hem complit, s'ha fet el que s'havia de fer però, si el de davant nostre guanya, tot i aconseguir la victòria, tot i lluitar fins al final a la lliga i plantant cara a tots els rivals aquesta segona volta, s'acabaria baixant de categoria.

Just al finalitzar el partit, juntament amb el segon entrenador, s'agafa el cotxe i anem a veure a l'equip rival que juga a Hospitalet. Les sensacions i emocions acumulades eren moltíssimes durant aquell dia i totes de bones però, tot aquell esforç fet durant tant de temps, totes aquelles hores extra, totes les xarrades, quedades i hores parlant amb l'equip, aportant valor al grup i creixent com a persones; tot i haver aconseguit la victòria i haver lluitat fins al final, podia acabar-se amb la victòria del nostre rival directe. Per tant, ja estava plantejant situacions, exercicis i exemples per a obrir els ulls al jugadors i , en cas de no aconseguir anar a l´últim partit amb esperances, fer notar la millora

obtinguda tant a nivell individual com a grupal i en observar el tipus de persones en les que s'han transformat, persones que son capaces de lluitar fins al final, tot i tenir 0,00000001 % de probabilitats d'aconseguir-ho, però mentre hi hagi una mica d'esperança, es lluita.

Aquell cap de setmana no podia acabar millor. El nostre rival directe va perdre i amb això, ens deixa amb una diferència de 2 punts. Aconseguint una victòria a l'últim partit de lliga, ens lliuraria la salvació. Una salvació que, des de que es va iniciar aquest llarg i difícil camí no era factible per a la majoria de persones. Gairebé ningú hi creia. Ni els propis jugadors al començament. I ara mateix, a falta d'un partit de lliga, contra el rival directe, es pot aconseguir.

Ja s'arriba a l'última jornada, l'última setmana per a l'equip i l'últim partit de lliga. Aquest últim divendres es fa una xerrada on es tracten diferents temes i el principal ha estat la millora obtinguda. Tots els jugadors han de saber la situació de l'equip i que passi el que passi l'últim partit de lliga, s'ha aconseguit una remuntada impensable en tots els sentits, aconseguint lluitant fins a l'últim partit de lliga.

Just aquest últim cap de setmana, un dels jugadors va a jugar amb el sènior i acaba lesionant-se, impedint-lo jugar el partit de diumenge amb l'equip. Aquest fet fa que es decideixi pujar a dos cadets a jugar amb el juvenil, ja que es va sense canvis sinó i així es té un marge de jugadors.

El dia del partit es palpa la tensió des del principi. Abans de sortir a esclafar, es fa una xerrada motivacional a tot l'equip, intentant treure nervis i pressió i mentalitzar-se de cara al partit, un partit on cada situació provoca un desnivell d'emocions i cada gol intensifica unes o altres. Son jugadors joves, jugant-se el partit més important de la seva temporada i per a molts ha significat la millor temporada, a nivell de millora emocional en una seguit de competències que es trobaven molt poc desenvolupades.

El partit es comença amb un gol a favor, que queda contrarestat amb un gol de l'equip contrari als 5 minuts següents. La primera part es mostra molt igualada, ja que tant un equip com l'altre tenen el mateix objectiu, mantenir categoria i a l'equip local, tant l'empat com guanyar els servia.

Aquest resultat es manté fins la segona part on l'inici d'aquesta sembla una repetició de la primera. El pivot de l'equip aconsegueix avançar al juvenil de Martorell al marcador, amb un 1-2, que posteriorment s'empataria al 2-2.

Els últims 5 minuts es decideix jugar de 5, fent que el porter surti i així es crea una superioritat al camp contrari de 5x4. Tant es així que s'aconsegueix arribar a la porteria contraria en un seguit d'ocasions però sense encertar. Aprofitant això, l'equip rival guanya l'esquena, aconsegueix arribar a la porteria i en una acció una mica dubtosa l'àrbitre senyala penal, a falta de 2 minuts per acabar el

partit. Un penal que l'acabaran marcant, significant el 3-2 final del marcador. Un 3-2 que deixia al juvenil de Martorell amb un tiquet de descens a tercera divisió.

El resultat final de la taula classificatòria es pot veure a l'annex II, on es mostra un escenari del que hauria passat si es comptés des del canvi d'entrenador, otorgant la permanència a l'equip i també es mostra una taula comparativa de resultats amb l'entrenador anterior i a partir d'aquí, 4 gràfiques molt interessants que mostren el progrés de l'equip.

Les dues gràfiques de gols a favor i gols en contra es poden resumir a la gràfica de diferencia de gols (gràfica 7 de l'annex II). A aquesta gràfica es pot veure la tendència molt negativa de la línia blava, caient en picat, i aquesta dinàmica es conserva a l'arribada del nou entrenador, ja que com se sap, les tendències son difícils de recuperar i canviar de direcció. Aquest fet va costar però finalment es pot veure com la diferència de gols es manté molt estable ja que des de la jornada 8 (des de que es va començar el treball amb els jugadors), la diferència de golls només varia en 2 gols negatius. Això mostra una igualtat total en cada partit, incloent als rivals més difícils de la lliga, on es va lluitar fins al final com s'ha pogut observar en aquest apartat.

També es mostra a la gràfica 4(annex II) els punts obtinguts al llarg de la temporada. En les 8 jornades disputades amb l'entrenador anterior es van aconseguir 8 punts (resultats que es poden veure a la taula 7 de l'annex II, amb els gols a favor i en contra), mentre que al llarg de les 18 jornades sota el nou lideratge (resultats que es poden veure a la taula 8 de l'annex II, amb els gols a favor i en contra) s'han aconseguit 15. Es pot observar al gràfic que és molt difícil canviar la dinàmica i la tendència que té un equip, ja que s'han de fer canvis radicals i això porta molt de temps i molta dedicació i no son fets que succeeixin de la nit al dia.

Aconseguir canvis en un equip és com cultivar un jardí. Per a que aquest floreixi s'han de donar les situacions adequades: clima adequat, fàcil obtenció de nutrients i cuidat continu i quan surten males herbes, fer-les fora. Un cop tot això es fa, els fruits i les flors triguen un temps en sortir. El mateix passa amb l'equip. S'ha de crear un bon ambient de treball, on tothom pugui desenvolupar-se i millorar de la millor manera possible i si hi ha qualsevol fet que impedeix aquesta millora, s'ha d'intentar tallar el més ràpid possible.

8. DUES REFERÈNCIES AL MÓN DE L'ESPORT

A continuació es mostren dos casos d'èxit al món de l'esport on els dos protagonistes han estat reconeguts mundialment pels seus èxits i per la seva "peculiar manera" de dirigir a l'equip, ja que invertien molt de temps en els jugadors i la seva vida personal, no només es dedicaven a ensenyar a jugar.

Aquest treball com es veu reflectit al seu títol tracta sobre les competències emocionals i estils de lideratge al món del futbol sala, però aquí com a referències hi surten dos entrenadors de bàsquet. Pot resultar fora de lloc ja que es tracta d'esport diferents. I és ben cert, pot resultar que es troba fora de lloc però la base del treball és com afecten les competències emocionals i els estils de lideratge, tant se val si és futbol, bàsquet, handbol o una empresa. En tots aquests àmbits esmentats es treballa amb un grup de gent, la qual és el pilar fonamental dels resultats de la organització. El meu treball es centra en el futbol sala ja que és el lloc que tenia més a mà per a realitzar aquesta proba i comprovar si en realitat funciona.

8.1. John Wooden

John Robert Wooden (14 Octubre de 1910 – 4 de Juny de 2010) va ser un jugador de bàsquet americà i després entrenador a la Universitat de Califòrnia. La seva etapa més destacada va ser la d'entrenador, ja que dirigint l'equip d'UCLA, va aconseguir el títol de la NCAA des del 1964 fins el 1975, exceptuant els anys 1966 i 1974, es a dir, 10 victòries de les 12 que va disputar. A principis de la dècada dels 70, l'equip va encadenar una sèrie de 88 victòries consecutives.

Wooden va entrenar jugadors mítics com Walt Hazzard, Kareem Abdul-Jabbar i Bill Walton. Després de la campanya 1974-1975, va decidir retirar-se amb un balanç de 620 victòries i 147 derrotes.

Veient tot això, es pot afirmar que John Wooden ha deixat marca en la historia del bàsquet americà i a més a més d'una manera peculiar, ja que la seva manera d'entrenar i el seu estil/perfil d'entrenador era bastant diferent als demés. Durant la seva etapa d'entrenador, va rebre nombroses ofertes per a entrenar equips de la NBA i sempre les va rebutjar. A ell li agradava treballar amb joves universitaris i forjar grans jugadors i sobretot, grans persones. El que més sorprèn de la seva historia, a més dels nombrosos títols obtinguts, es que no comptava amb jugadors realment destacats, no solia tenir figures. Però si que destacava per tenir un equip cohesionat i motivat per aconseguir els èxits col·lectius per davant dels personals. El més curiós es que l'entrenador mai parlava de de guanyar, sinó que valorava l'esforç, disciplina i la millora i la victòria real era haver-ho donat tot i haver extret el màxim de cadascun. En la seva filosofia el "nosaltres" era més important que el "jo". El treball

sempre per davant del talent. Un líder que enlloc de desenvolupar jugadors, desenvolupava persones, creava altres líders.

Un dels seus pilars és la piràmide de l'èxit. Aquesta està estructurada amb una series de conceptes o qualitats essencials i fonamentals per aconseguir les nostres metes i triomfar. La piràmide dissenyada per ell la ensenyava als seus jugadors i la aplicava en el seu equip. Feia que tot girés entorn a ella ja que es una peça clau en l'èxit que va tindre i a més s'ha convertit en la peça clau de moltes organitzacions d'avui dia.

La piràmide consta de diferents bases, on totes son molt importants i si no es compleixen tots els nivells, mai es podrà aconseguir l'èxit. A més, com tot procés, ha d'haver-hi paciència i fe per part de tots els integrants de la organització o l'equip, sinó, mai s'assolirà l'èxit i s'entrarà en una etapa de frustració.

El primer nivell es troba compost per 5 fonaments:

- **Laboriositat**: s'ha de treballar intel·ligentment. Les coses que valen la pena requereixen esforç i dedicació. No hi ha substitut del treball. Per a Wooden el més important es el treball diari. El que s'aconsegueix d'hora, marxa d'hora, només perdura el que s'aconsegueix amb treball constant.
  "*El treball laboriós es la forma més conscient, assídua i inspiradora de treballar. És, a més del desig, l'apetit per treballar; treballar durament és un ingredient fonamental de l'èxit. Sense ell, no hi ha on construir. Tu pots treballar sense ser laboriós, però no pots ser laboriós sense treballar.*"
- **Entusiasme**: significa que t'ha d'agradar el que fas; el nostre cor ha d'estar amb això. Sense entusiasme no es pot treballar al màxim de la nostra habilitat. L'entusiasme es essencial per a d'exercir-se amb laboriositat.
- **Amistat**: sempre ha d'haver-hi un nivell d'amistat; una força molt poderosa que flueix de la estima mútua, el respecte i la lleialtat. Ha d'existir la unió de grup, donar sentit a l'esforç col·lectiu i impulsar l'entusiasme per al treball.
- **Lleialtat**: és absolutament necessària per aconseguir l'èxit. S'ha de ser lleial amb un mateix i sobretot amb els altres. Únicament ens podem entregar i treballar durament en assumptes on som plenament lleials.

- **Cooperació**: el nostre treball i la forma de ser i forma de ser ha de ser un estímul per als companys. S'ha d'ajudar als demès per aconseguir entre tots el major vincle d'unió. Les idees de tots valen tant com les pròpies i poden ser bones i acceptades.

Figura 7.1. Piràmide de l'èxit de John Wooden (Font: oficial site of coach Wooden)

Sobre aquests fonaments es recolzen 7 principis, els quals conformen el segon i tercer nivell de la piràmide, el cos de la piràmide:

- **Auto-control**: implica la disciplina i una rutina de treball ben planificada. Als moments de tensió on les forces flaquegin o falti confiança, no s'ha de perdre la noció de la realitat que ens envolta.
- **Mantenir-se alerta**: Wooden deia que l'èxit només s'aconsegueix si s'està en constant vigilància, s'observa la realitat en la que actuem i ens adaptem als canvis que es produeixen en ella. Adormir-se o confiar-se en excés poden ser perjudicials. Sempre hem de mantenir el desig de millorar.
- **Prendre la iniciativa**: mai s'ha de tindre por a fallar i a aprendre dels errors. No s'ha de deixar d'actuar per por al fracàs. Si no s'actua, mai s'aconseguirà el triomf.
- Intenció: s'ha de marcar una fulla de ruta, una planificació que ens porti a l'objectiu desitjat. S'ha de fixar un objectiu i la perseverança i persistència en obtenir la nostra meta son indispensables.

- **Condició (física i moral)**: la preparació física, mental i emocional es fonamental per aconseguir els nostres objectius i per això s'ha de preparar el cos i la ment per a cada situació.
- **Destresa/habilitat**: s'han de treballar i millorar les nostres habilitats, es essencial no només saber el que es fa, sinó fer-ho de forma ràpida i correcta.
- **Col·laboració, esperit d'equip**: Wooden sempre deia que cada individu ha de pensar de forma col·lectiva. La persona dins d'un conjunt. Les metes individuals queden per sota de l'èxit del grup. La força i la unió es el que portarà a l'equip al triomf.

Finalment arribem al vèrtex de la piràmide. Wooden considera que tots els elements que aquí apareixen son el resultat de la ferma existència de tots els elements previs:

- **Caràcter**: indispensable per aconseguir l'èxit, és producte de tot un treball previ, tant col·lectiu com individual., que ens marca com individus. A més, el caràcter dels individus i els grups es necessari ja que haurà de sorgir quan tot estigui en contra.
- **Confiança**: s'ha de confiar en allò que som capaços de fer per a que també les persones confiïn en nosaltres. S'ha de confiar en nosaltres i en l'equip, sinó mai podrem aconseguir els objectius.
- **Grandesa competitiva**: no serà fàcil aconseguir la cima, però la dificultat de la meta farà més atractiva la seva consecució. S'ha de saber competir, de créixer en els moments de dificultat i respondre amb valentia als reptes. Només sabent competir es pot vèncer.
- **L'èxit**: la culminació de totes les qualitats presents en els nivells anteriors. L'èxit verdader es troba només a través de la satisfacció de saber que hem fet tot el que vam poder; no és més que disfrutar dels reptes com major dificultat tinguin. L'èxit no és perfecció, és prova i error.
  "*L'èxit es la pau de la ment que és el resultat directe de la satisfacció d'un mateix en saber que va fer l'esforç de fer el millor del que és capaç*."

Hi ha una anècdota d'aquest entrenador que mostra un gran exemple de respecte i de com la gent segueix als líders més forts. A principis dels anys 70, el central de bàsquet, ara es troba al saló de la fama, Bill Walton, va entrar a l'equip d'UCLA dirigit per John Wooden. John va dir als seus jugadors que no permetia portar barba. Walton, aleshores, amb negativa per la seva part, va dirigir-se a Wooden davant de tots i va declarar que ell no se la trauria. Davant d'això, la resposta sensata de Wooden va ser: "D'acord Bill, et trobarem a faltar". Walton va afaitar-se la barba.

8.2. Ken Carter

Ken Carter va néixer al 1959 a Mississippi. Des de petit es va educar en l'àmbit acadèmic molt estrictament però va trobar el seu hobbie als esports, en el seu cas, al bàsquet. Actualment és educador i entrenador de bàsquet a l'institut. No ha estat tant reconegut a través de campionats guanyats o títols aconseguits sinó per inculcar una forta disciplina a l'equip de l'institut de Richmond al 1999, on va aconseguir fer un gir de 180 graus a la disciplina tant esportiva com acadèmica dels jugadors. Després d'aquest fet, es va fer la pel·lícula de "*Coach Carter*" que s'analitzarà una mica a continuació.

Només començar la pel·lícula, es veu un equip dissonant, sense cap tipus de cohesió dins de la pista i on cadascú mira per sí mateix. Al final del partit hi ha una baralla i l'àrbitre el dona per acabat. Un cop es troben al vestuari, els jugadors del Richmond després d'acabar el partit comencen a dir: "només hem ficat 36 punts i jo he ficat 12", "tu has jugat i no has fet res".... Aquests actes son propis d'un grup de persones que busquen només la satisfacció personal sense importar als altres.

En Carter, just després de veure la situació davant seu decideix agafar l'oferta d'entrenar aquest equip, ja que és tot un repte.

Just quan estableix contacte en el primer entrenament, ja adopta un estil de lideratge autoritari, ja que la situació actual de l'equip és crítica i ha de guanyar-se el lloc d'entrenador davant de joves delinqüents que no tenen respecte. Tot ho fa a través d'un contracte que els fa signar si volen ser guanyadors, dintre del qual consta obtenir bones qualificacions a classe. Un contracte que els 3 millors de l'equip és neguen a acceptar i deixen a l'equip, causant preocupació a la resta de jugadors excepte a ell, qui ja comença a treballar amb tot l'equip amb un dur exercici físic.

Durant els seus entrenaments es mostra molt proper als jugadors motivant per a que s'esforcin més i més, exercint l'estil de coach, ja que ha captat l'atenció de tots els jugadors i el respecte. Cal recalcar que durant els seus entrenaments i qualsevol arriba tard és castigat amb flexions o suïcidis, nomenats línies aquí.

Seguidament té una reunió amb els pares dels jugadors, a qui explica el contracte i ells no entenen el perquè s'han d'asseure a primera fila en classe, obtenir una puntuació de 2,3 quan amb un 2 ja estan aprovats o el fet d'anar ben vestits als partits quan els seus fills son només jugadors de basquet. A tot això, ell els hi respon dient que primer son estudiants i després jugadors.

A tot això, el seu fill, que jugava a St. Francis, una de les millors escoles i amb millor equip que hi ha, decideix anar a Richmond per a que el seu pare l'entreni i el fa signar un contracte. Just al primer entrenament arriba tard i el fa fer 20 suïcidis, castigant-lo per la seva errada.

Quan en Ken explica jugades als seus jugadors, ho fa a través de la seva vida personal, obrint-la als altres i aprofitant alguna anècdota graciosa per a posar nom a la jugada. D'aquesta manera s'obre sentimentalment a l'equip i mostra transparència alhora que empatitza amb els jugadors, creant un bon clima i fent-se accessible a ells.

Arriba el primer partit i només els comenta al vestuari que corrin, que corrin cada segon del partit com si fos l'últim. Als darrers instants del partit, demana un temps mort, fa sortir al seu fill i els explica una jugada gràcies al seu instint, visualitzant el que passarà quan el rival tiri de tir lliure. Aquí es pot observar com en Ken aconsegueix que els seus jugadors es facin el que ell diu sobre una acció que passarà en un futur i no se sap si sortirà tal qual. Això és un gran exemple de guiar gràcies a l'instint. Creant una visió al cap dels jugadors i que aquests actuïn en conseqüència. Gràcies a aquesta acció i una última als instants finals, aconsegueixen la victòria.

Al finalitzar el partit apareix un dels millors jugadors que va abandonar l'equip al principi (un dels "líders") i comença a atacar a 4 jugadors verbalment, intentant baixar la moral i crear conflictes entre ells i l'entrenador, menyspreant la victòria. Aquesta actitud mostra una falta de consciència d'un mateix i d'autogestió, acompanyada per cap competència interpersonal, sense ser capaç d'acceptar que el grup pot anar bé sense la seva presència.

Aleshores, aquest jove decideix tornar a l'equip però en Carter li demana que faci totes les flexions i suïcidis que han anat fent cada setmana d'entrenament i ell només té fins divendres si vol jugar i insisteix en que és impossible i no ho aconseguirà. Just l'últim dia li falten per fer flexions i suïcidis i la resta de jugadors decideixen fer-les per ell i així que pugui jugar el cap de setmana. Aquest acte dels jugadors demostra el gran treball que està fent en Carter d'unir a l'equip i motivar-los per a ser millors cada cop, sobretot a no mirar per ells mateixos i preocupar-se pels altres, fet impensable a principis de la temporada.

A partir d'aquí l'equip comença a guanyar molts partits consecutius i son invictes. Aleshores tots es creixen i comencen a vacil·lar als rivals mentre juguen, aprofitant la seva superioritat. Aquest fet cabreja a l'entrenador que durant un entrenament els hi demostra quan un dels jugadors li comenta que s'ha de cordar les botes : "oh si jo he fet aquest nus, mira quin nus, és el millor que hi ha, jo he fet això! Vine, xoca els 5!". Després d'això els hi recrimina la falta de comportament a la pista. S'ha de jugar bé i guanyar, però sense humiliar a l'equip rival, han de recordar que l'any anterior van guanyar només 4 partits i ara que son invictes no tenen el dret de tractar-los d'aquesta manera.

Seguidament, com veu que l'equip obté bons resultats, es concentra en que millorin acadèmicament. Per això fa una reunió al gimnàs explicant l'educació i el seu futur, ja que si no aconsegueixen una certa nota, no podran accedir a la universitat i acabaran al carrer delinquint, com la majoria de la població de raça negra (el 80%), després d'acabar l'institut. El màxim anotador de l'equip no ha

assistit a classe i en Carter decideix expulsar-lo de l'equip fins que tingui notificació de millores acadèmiques. Tots els jugadors van signar un contracte a principis de temporada, el qual han de seguir si volen continuar fent el que més els hi agrada. Aquest contracte que ha fet en Carter ha estat una bona manera d'auto-obligar als jugadors a treure bones qualificacions si volen jugar a bàsquet, deixant clar la importància d'aquestes. Acte seguit, després d'adonar-se'n, demana perdó el jugador a en Carter i torna a l'equip.

Just després de disputar un torneig i guanyar-ho, es van a dormir a un hostal, però els jugadors marxen a una mansió on hi ha una festa a celebrar-ho. En Carter, disgustat pel fet, decideix observar les qualificacions dels jugadors i al comprovar que gairebé tothom suspenia i la majoria no assistien a classe, decideix tancar el gimnàs fins a millorar les notes. Un de l'equip es nega ja que ell té un 3,3, superant per 1 punt la nota requerida pel Carter, però aquest li respon: "Molt bé, tens un 3,3, però tu anotes tots els punts de l'equip? Som un equip". Amb això deixa clars els valors d'unió i cohesió que vol dins del grup de jugadors i els mals dels altres els hem de patir com a propis i intentar fer que millorin i tirant la situació cap endavant.

Al veure la situació, la directora va al despatx d'en Carter per a obligar-li a treure la cadena del gimnàs dient que els hi treu l'únic que se'ls hi dona bé a la seva vida i el millor record que tindran al llarg de la seva vida. Rere això, en Carter replica: "I no creus que aquest és el veritable problema?". Amb aquesta situació en Carter demostra que s'han d'avantposar els estudis i el futur a l'èxit momentani del present, ja que si es continua així, segurament guanyen el campionat, però al finalitzar la temporada sense aconseguir la nota requerida, no es podrà entrar a la universitat i acabaran delinquint. Aquest fet també demostra els valors que té l'entrenador de deixar de jugar i guanyar partits fins que no canviï la situació, quan tothom es troba en contra d'ell i només veuen l'èxit dels jugadors en l'àmbit esportiu.

Uns dies després es convoca una assemblea i es vota per a que s'obri el gimnàs ja que els pares volen que els fills juguin a bàsquet. L'entrenador Carter afirma que si s'obre el gimnàs ell dimiteix, ja que va en contra dels seus valors i la gent no veu més enllà d'una pilota o l'any vinent i ell vol brindar l'oportunitat a tots els seus jugadors de tenir un futur. Tot seguit quan va a recollir les seves coses personals al despatx del gimnàs, es troba a tot l'equip assegut a taules i estudiant. Aquesta acció el motiva i ja al veure els resultats dels exàmens, tornen a jugar la lliga.

Finalment l'equip aconsegueix classificar-se pel campionat estatal però a la primera ronda els hi toca el millor equip, St. Francis. Lluiten fins a l'últim segon i acaben perdent el partit. Ell, com a líder, no pot mostrar feblesa i ha d'animar a l'equip rere aquesta derrota, que malgrat perdre, s'han marcat la millor temporada de la historia de Richmond. A l'entrar al vestuari, es troba un panorama de caps mirant al terra i sense motivació per res, amb la moral ben baixa. Aleshores els hi recorda el que han fet, que han jugat com campions i que son uns veritables guanyadors. Han aconseguit una cosa que

molta gent es passa la vida buscant, la pròpia victòria interior. Comenta: "Quan vaig venir a Richmond era per entrenar a jugadors de bàsquet, i ara sou estudiants. Vaig venir a ensenyar a nens i us heu convertit en homes. I per això us dono les gràcies. Si algú entrés per aquesta porta i m'ofereix entrenar a qualsevol institut de l'estat de Califòrnia, sabeu quin equip triaria? ". Aleshores comença a cridar "Richmond" i tots comencen a ballar i a riure. Aquest és un veritable exemple de líder, sabent invertir la situació anímica d'un equip, fent veure tot el progrés aconseguit, no la última derrota.

Al cap d'un temps, 6 jugadors van anar a la universitat i es van graduar. Això trenca totes les estadístiques que es tenia al principi sobre el futur dels joves, apostant que com a molt 1 de l'equip aniria i que la majoria tenien el 80 % de possibilitats en anar a la presó.

Com es veu a la pel·lícula, en Carter no ha triomfat a nivell de títols esportius, però si que ha triomfat com a persona, ja que com deia el meu avi: "si te'n vas a dormir sense haver fet millor la vida d'algú altre, és un dia perdut". En Carter va decidir anar en contra de tothom per que tenia una visió clara i forts fonaments per a dur-la a terme, deixant de banda les opinions dels altres inclús acceptant marxar de l'equip si no respectaven el contracte signat a principis de temporada. Tot el que s'ha comentat sobre el treball d'en Ken Carter a Richmond son petits fragments que mostren la influència que té el bon lideratge i el dominar les competències emocionals per a entendre la situació de l'equip, entendre a tots els jugadors i invertir la desastrosa situació inicial, donant lloc a un equip unit, amb mentalitat de guanyadors i aspirant a tenir un bon futur gràcies, com diu en el vestuari, a la victòria més important que han aconseguit, a la victòria sobre un mateix.

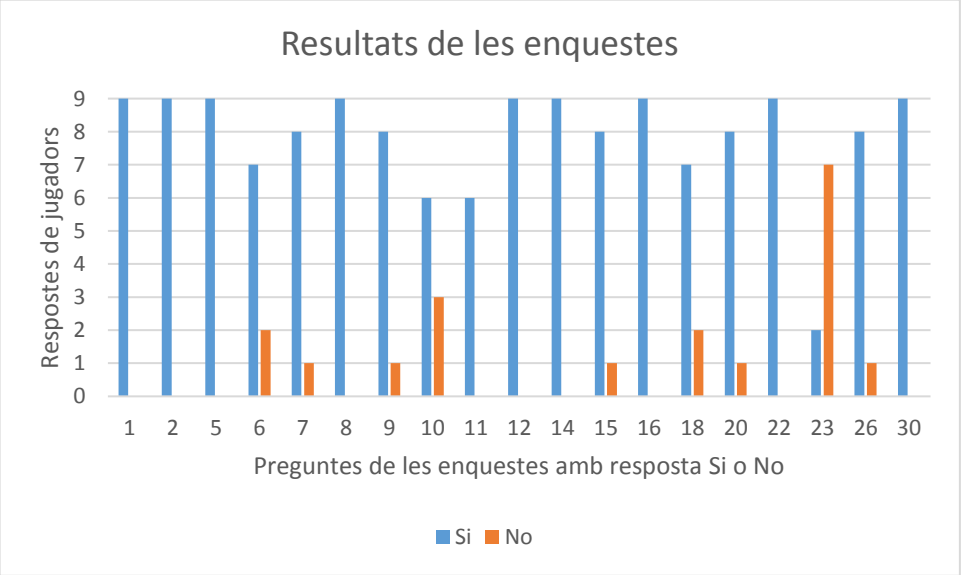
9. INFLUÈNCIA DEL LÍDER A L'EQUIP

Al món del futbol sala, com en qualsevol àmbit, una organització es troba liderada per una persona capaç de carregar amb totes les responsabilitats que comporta això i ser el capità del "vaixell". Per aquest motiu s'ha d'analitzar la influencia de l'entrenador en el grup i la seva importància i el que es més important, com el veuen els jugadors.

Per a observar el meu paper com a entrenador, no basta en observar el resultats sinó rebre un feedback dels jugadors, mostrant el que senten i la manera en que influeix l'entrenador en la seva actitud i millora. S'ha fet una sèrie d'enquestes a cada jugador de l'equip (el model es troba a l'annex I) i un cop realitzades, s'ha procedit a analitzar-les i a observar les opinions de cada jugador referent a l'entrenador (la meva persona).

9.1. Enquestes als jugadors de l'equip

Primerament s'exposa en la següent gràfica les preguntes de l'enquesta que tenen per resposta Si o No:



Gràfica 1. *Resultats de les preguntes amb resposta Si o No. (Excel)*

Les preguntes 1, 2 i 20 fan referencia a la importància que donen a l'entrenador dins del grup i si el seu estil de lideratge influeix a l'equip. Com es pot veure en aquestes 3 preguntes existeix una gran majoria absoluta de jugadors que esperen molt de l'entrenador i el troben com un pilar fonamental del grup i una peça clau per aconseguir els resultats proposats. És clar que a aquestes edats

l'entrenador ha d'exercir de líder, sinó no aconseguirà crear un bon clima de grup i un ambient amb ressonància. A més, els jugadors no se'l tindran respecte i quan tracti d'apropar-se a ells, oferir propostes de millora o, simplement, dirigir a l'equip, es trobarà un grup que menysprea les seves idees i no fa l'esforç de seguir-lo. Per tant, un entrenador pot encarregar-se de "dirigir un equip d'estrelles" però en sí, no és més que un peó que no és capaç de fer que els jugadors els segueixin i, aquest equip, per molt bo que sigui, necessita d'un líder capaç de dirigir-los cap a un objectiu concret.

Aquests jugadors han viscut en la mateixa temporada amb dos entrenadors i dos líders totalment diferents en tots el àmbits i com ha conseqüència han pogut analitzar bé els dos tipus i els respectius resultats obtinguts tant a nivell individual com col·lectiu. Fent aquestes contrastacions han pogut determinar i confirmar que la importància de l'entrenador per a aconseguir els resultats proposats és molt elevada, tant, que pot desaprofitar a un bon equip i enfonsar-lo fins al fons.

Continuant amb les qüestions 5, 6, 7 i 8 es fa referencia al clima del grup i a la cohesió d'aquest. Com es veu clarament es fomenta el positivisme i hi ha un bon ambient grupal, on els jugadors es troben en plena ressonància practicant l'esport que més els hi agrada i en tot moment saben la importància que té el grup per davant de la individual. Aquest punt és clau en qualsevol organització que vol seguir una direcció amb harmonia i on tots els integrants del grup participin obertament i es trobin motivats a aconseguir els objectius proposats. Tant és així que el bon clima grupal fomenta la famosa ressonància del grup, fent del grup el més important de l'organització.

També s'observa a través dels resultats obtinguts que s'ha exercit de líder afiliatiu, oferint i donant suport als jugadors quan ells ho necessiten i escoltant-los per a intentar que les situacions personals de cada jugador no influeixin dins del terreny de joc i amb la relació amb els seus companys. D'aquesta manera s'és capaç d'empatitzar amb els diferents jugadors i els seus problemes per a intentar trobar una solució. Si un entrenador intenta dialogar amb els seus jugadors, està incrementant i millorant l'ambient de grup, ja que farà que aquest no parli malament als seus companys, no s'esforci al 100% i que es comporti com un més, siguin quins siguin els seus problemes fora de la pista. Aquestes característiques de l'estil de lideratge afiliatiu es troben principalment relacionades amb les competències emocionals, sent un clar exemple un altre cop de que intel·ligència emocional i lideratge van de la mà. Aquests resultats es poden observar a les preguntes 9, 10, 11 i 15.

Un dels aspectes més importants dins d'aquest grup de jugadors i, es podria dir, en qualsevol organització, és la motivació del grup. Aquesta és fonamental per a aixecar-se i lluitar fins el final, és el motor de qualsevol organització. Les qüestions que fan referencia a aquesta actitud son la 12, 16, 18, 19 i 22, obtenint resultats positius en totes. Cal dir que aquesta part és la que més ajuda a progressar als jugadors i on un entrenador s'ha d'involucrar en la seva majoria, exercint el paper de coach. La pregunta 17, també fa referència a la motivació, en concret si la forma de motivar de

l'entrenador l'ajuda a progressar i dona resultats, i aquesta ha estat molt ben valorada, amb un 8 de mitjana.

La motivació és la habilitat/capacitat en la que més s'ha treballat aquesta temporada, tant a nivell individual com a nivell grupal. Tal i com es va iniciar aquest projecte, partint de la base que l'equip es trobava sota mínims en totes las habilitats/competències emocionals, s'havia de fer consciència en la importància d'aquesta ja que, per a aconseguir un gran canvi, tot l'equip havia de motivar-se, donar més i exigir-se molt més que abans. Això s'ha pogut aconseguir gràcies a xerrades tant grupals i individuals, reforçant els punts tant forts com febles del grup i de cada jugador i auto-proposant-se millores a mig-llarg termini, d'aquesta manera tothom tenia uns objectius a aconseguir i aquesta incitació crea a l'interior de cadascun un repte pel qual s'ha de treballar més que abans per a triomfar i sentir-se realitzat.

Alhora, com s'observa a la pregunta 14, no tot ha de ser rialles i bona harmonia, ja que al llarg de la temporada hi ha moltes accions i situacions difícils on succeeixen problemes dins de l'equip, i aquí l'entrenador ha d'utilitzar els estils dissonants per a calmar la situació i controlar-la, sinó la situació l'acabarà controlant a ell. Aquests estils de lideratge son essencials per a encaminar a l'equip cap a la visió de l'entrenador quan aquest es troba bastant distant i encara no hi ha la confiança suficient per a tractar amb ells i que ells s'obrin a noves propostes i idees. És molt clar que l'estil autoritari com timonel a la llarga mai acabaran triomfant i l'equip podrà notar un gran canvi al principi però l'efecte durarà ben poc. Quan els jugadors no poden exercir un feedback a l'entrenador i aquest poder plantejar situacions en concordança als problemes dels jugadors, o quan aquests no és senten escoltats quan tenen problemes o no es troben ben motivats, aquests estils acaben per enfonsar encara més al jugador, fins que acabi segurament deixant l'equip, i si son molts, l'entrenador acabarà substituït.

D'altra banda, aquests estils, com s'ha comentat anteriorment, son claus en les primeres etapes i establiment contacte amb el grup si la situació d'aquest és bastant dura i s'ha de fer un canvi molt radical en la direcció del grup. Aquest estil anirà acompanyat amb el visionari o democràtic (si s'escau, quan no es coneix l'organització i el sector), d'aquesta manera, l'entrenador podrà establir una direcció només començar amb el grup. Fent utilització d'aquests dos estils es pot aconseguir posar en marxa un equip que es troba perdut en direcció cap a uns objectius que poden ser bastant ambiciosos.

Per acabar, la pregunta 30 no fa referència a l'estil de lideratge de l'entrenador, però si que és una conseqüència de com s'ha encaminat la temporada i si un ha dedicat temps i atenció en millorar als jugadors tant tècnica i tàcticament com personal i emocionalment. El resultat d'aquesta pregunta tant positiu és el millor que és pot obtenir, ja que fa referència a l'objectiu que tothom té a la seva

vida desenvolupant qualsevol acció, trobar la felicitat, i l'ajuda de l'entrenador i el bon clima amb els companys han ajudat a aconseguir-la.

Finalment es pot afirmar que per als jugadors de l'equip el paper que ha efectuat l'entrenador des de que va començar fins a finalitzar la temporada ha estat bastant exitós i ben vist pels jugadors que, son amb qui tracta en primera mà. Aquesta valoració ajuda a veure els punts forts i dèbils de lideratge de l'entrenador i així poder rectificar de cara a la propera temporada, tot i que, serà molt possible que l'equip canviï i el que funciona per un grup no funcionarà igual per un altre. Per tant es pot afirmar que la clau de l'èxit de l'entrenador dins d'un grup és saber adaptar-se a la situació actual del grup i això serà possible si aquest és capaç de dominar diferents estils de lideratge i les competències emocionals en la seva gran majoria.

9.2. Característiques del líder ideal en el món del futbol sala

Realitzant aquestes enquestes es poden observar diverses qualitats que volen els jugadors d'un equip que tingui l'entrenador. Es obvi que en un equip cada jugador és diferent i cadascú té uns ideals de líder, ja que unes tècniques per a uns si que els hi funciona mentre que a altres no els hi produeix el mateix efecte, però desprès d'analitzar aquestes enquestes es poden veure els valors principals que ha de tenir un líder en aquest mon, en el mon del futbol sala.

A causa de la situació de l'equip en el moment que va haver-hi el canvi d'entrenador, gairebé tots els jugadors busquen un entrenador amb un caràcter fort i amb una elevada motivació per a propulsar a tots els membres cap a un altre nivell. Es pot analitzar entre línies que els jugadors necessiten autoritat per a invertir una situació dolenta i encaminar-la cap a una direcció correcta. Aquí, en aquest moment, els jugadors necessiten d'un líder que combini l'estil dissonant d'autoritari amb el coach i el visionari, estimulant la motivació i les ganes del jugador però amb un fort caràcter cap a una visió promoguda per l'entrenador.

Un cop aquesta situació s'ha aconseguit encaminar i els jugadors ja confien en la visió del líder, els jugadors necessiten d'una persona que mantingui la motivació en tot moment (coach) i que sigui alhora afiliatiu i democràtic, establint relacions amb cadascú dels jugadors i acceptant millores i propostes per a incloure al sistema de joc i sabent empatitzar en qualsevol moment, sent obert a qualsevol acció. En aquest moment augmentarà la confiança del grup i la cohesió d'aquest, fomentant el bon clima grupal i elevant la ressonància de l'equip.

Un punt que es valora molt també per part dels jugadors és el treball fora dels horaris d'entrenament i partit. Tot el treball que es fa fora del terreny de joc, ja sigui la preparació dels entrenaments, pensar tàctiques noves, plantejar els entrenaments depenent de l'equip rival... son accions que tots

els entrenadors i bons líders han de fer per a aconseguir bons resultats i, encara que no ho sembli, els jugadors ho noten i ho valoren molt positivament. Sense sortir d'aquest tema, les xerrades, quedades i reunions fora d'horari d'entrenament també han estat molt ben acceptades i valorades per part dels jugadors, ja que si ells no estiguessin interessats i compromesos amb l'equip i la visió, no malgastarien temps de la seva vida fora d'horaris d'entrenaments per a compartir-ho amb els seus companys d'equip i entrenador.

L'equip és un grup de persones que comparteixen una mateixa visió i es troben en direcció cap als mateixos objectius, per tant s'han de conèixer bé i establir bones relacions dins del terreny de joc i , si s'escau, fora d'ell. Per tant la missió de l'entrenador també és aconseguir que això succeeixi, ja que els jugadors necessiten conèixer als companys que, vulguin o no, ho seran durant gairebé 10 mesos. Però és ben cert que l'entrenador no s'ha de centrar únicament en temes futbolístics. Els jugadors de l'equip, en aquest cas, son adolescents que necessiten de l'experiència per a guiar-los tant esportivament com personalment, sent un punt de recolzament quan el jugador ho necessiti. Per tant exigeixen que l'entrenador es preocupi per ells i els hi doni consells sobre la vida i de cara al futur, demostrant que molts valors que s'apliquen al futbol sala i en grup son fonamentals per a triomfar el dia de demà en qualsevol moment de la seva vida i que aquestes capacitats i habilitats es comencen a crear des de petits i, si s'ho proposen, poden ser capaços d'aconseguir qualsevol cosa que es proposin.

10. MILLORA DE COMPETÈNCIES TANT EMOCIONALS COM ESPORTIVES

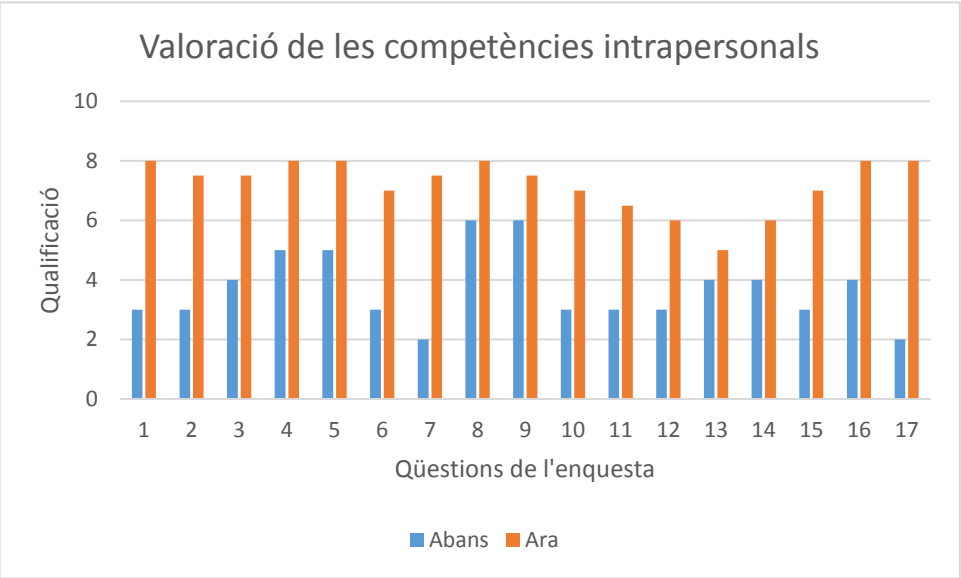
De la mateixa manera com s'ha fet amb el lideratge i la seva influencia a al grup, s'analitzaran les competències emocionals al grup de jugadors. Amb aquestes enquestes es valorarà tant a nivell individual com de grup diversos conceptes referents a les competències emocionals abans de canviar d'entrenador i com es troben actualment.

Les respostes son numèriques i en un interval del 0 al 10, sent pèssim i excel·lent respectivament. Al ser números, s'ha aplicat una gràfica on es pot observar cada pregunta i la nota obtinguda en les dues situacions, abans del canvi d'entrenador i actualment.

El model d'enquesta es troba a l'annex I, juntament amb l'enquesta de lideratge.

10.1. Enquestes i preguntes per a establir uns objectius de millora

Primerament es procedeix a analitzar les competències a nivell individual gràcies al següent gràfic:



Gràfica 2. *Resultats de les qüestions de les c.e intrapersonals. (Excel)*

Observant la gràfica 2, es pot veure l'enorme evolució dels jugadors al llarg de la temporada i com ha influït el fet de canviar d'entrenador en les competències emocionals dels jugadors.

Les 15 primeres preguntes tracten habilitats i capacitats de la competència emocional desenvolupades en els jugadors, és a dir, les competències intrapersonals. Veient aquest canvi radical de la intel·ligència emocional del jugador en menys de 6 mesos i contrastant-ho amb els resultats obtinguts al llarg de la temporada i l'evolució d'aquests, es pot afirmar que un canvi radical i el fet d'influir positivament en termes emocionals dins d'una organització pot provocar canvis bruscos en períodes curts de temps (curts parlant d'una organització).

Totes aquestes primeres 15 primeres habilitats/capacitats fan referencia a competències intrapersonals, comentades a l'apartat 3 d'aquest mateix treball. Alhora, son habilitats que es troben en la famosa piràmide de l'èxit d'en Wooden.

Aquestes capacitats, de la mateixa manera, fomenten el lideratge d'un mateix, ja que els jugadors cada cop son més conscients de sí mateixos i son capaços d'autogestionar-se, sense necessitat de que ningú estigui sobre d'ells en cada moment. Quan una persona es troba amb les seves competències emocionals prou desenvolupades, és capaç d'utilitzar-les per a fer front qualsevol acció sempre que hi hagi una mínima probabilitat d'èxit.

Es pot donar el cas de tenir un equip excel·lent tàcticament i tècnicament, amb els jugadors de mas qualitat, però si no son capaços de saber/conèixer les seves emocions, controlar-les i impulsar/motivar-se a aconseguir un objectiu, no serà capaç d'establir contacte emocional amb els companys i a la llarga, l'equip no aconseguirà els objectius proposats. Amb aquests jugadors és podran guanyar partits, però com s'ha dit, la lliga és molt llarga i no es podrà mantenir el rumb. És com si en una barca cada persona volgués anar cap a un cantó i no hi ha comunicació, cadascú tira cap on vol, la barca no es mourà i només faran que donar voltes sense dirigir-se enlloc.

D'altra banda, si es lidera a un grup de persones que no destaquen per ser els millors jugadors a nivell tècnic i tàctic però es troben predisposades a créixer emocionalment, com a persona, es podrà arribar a una millora molt significant a nivell de joc. A més de ser persones capces de superar obstacles i no llençar la tovallola a primeres de canvi, ens trobarem amb un grup amb ganes de progressar, donar més en cada situació i evolucionant com mai s'ho havien imaginat.

El fet de tenir un grup on s'han treballat les diferents capacitats/competències emocionals et dóna un avantatge sobre la resta de l'equip i, un cop aconseguit això, la millora física, tàctica i tècnica ve sola, ja que es tracta d'un equip motivat, amb ganes de millorar i donant tot en cada moment, els resultats parlen per sí sols. Cal dir que sembla tot molt fàcil, però treballar aquestes competències en un equip o grup de persones que es troben en un moment dolent a nivell de resultats és molt complicat i s'ha d'estar molt a sobre de tots en cada moment, sense oferir distraccions ni moments que puguin espatllar la millora i tornar al punt inicial. Les emocions i sentiments son molt difícils de guanyar, com

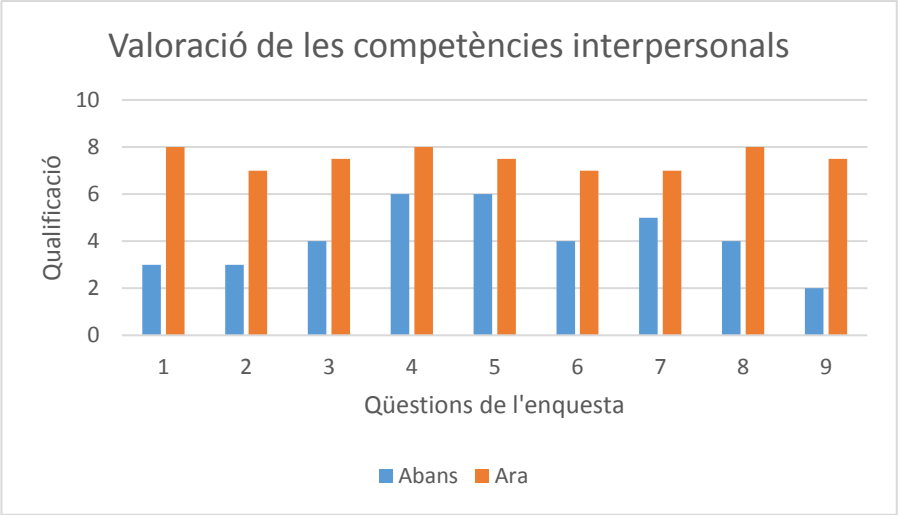
la confiança, respecte, autoritat... però en canvi, una simple acció serveix per a perdre-la de cop i sent molt difícil, gairebé impossible, de recuperar.

Ser capaç d'aconseguir aquesta millora és molt complicat i s'ha de treballar en cada exercici, en cada entrenament, en cada partit i en cada contacte amb els jugadors i entre ells. Cada minut és important i s'ha d'aconseguir influir molt positivament en cada situació.

La suma de totes les capacitats i la millora d'aquestes, com s'ha comentat en tot moment, era un objectiu proposat. El fet d'aconseguir-ho i provocar una millora a tots els jugadors ha estat tot un èxit a nivell personal, ja que ha ajudat a confirmar-me que les competències interpersonals es troben ben desenvolupades i amb aquestes, tal i com s'ha estudiat a la part teòrica, un és capaç d'influir i fer progressar als altres.

Finalment les dues últimes qüestions fan referència a l'aspecte físic del jugador. Cal remarcar que en aquest aspecte s'ha insistit molt al llarg de la temporada i això provoca que es vulgui o no, la millora hi existeix, però el fet de millorar les altres capacitats, ajuda a que l'aspecte físic també millori considerablement. Com s'ha comentat, quan es troba amb un grup de persones competents emocionalment, el control i millora constant d'aquestes provoquen una forta millora física, degut a una majora motivació, un major esforç en cada minut d'entrenament i un millor clima grupal.

Al mateix temps, també s'ha procedit a analitzar les competències interpersonals, a nivell de grup. El resultat és el que es mostra a continuació:



Gràfica 3. *Resultats de les qüestions de les c.e interpersonals. (Excel)*

Com es podia preveure, la millora de les competències intrapersonals ajuden a millorar les competències interpersonals. Un no pot millorar als altres si no es capaç de millorar-se a sí mateix. El fet d'aquestes millores son provocades per un canvi de la manera de pensar del grup impulsada per la capacitat del líder de fer-los veure més enllà i saber impulsar-los i confiar en ells mateixos i en el grup en tot moment.

Tenir el grup emocionalment competent i, alhora, individualment també, es pot anar cap a on es vulgui amb aquest. Hi ha una frase molt bona de Michael Jordan que diu: "el talen individual guanya partits, però el joc en equip guanya campionats". Quan es té un equip emocionalment satisfet, sent un pilar fonamental i el més difícil de treballar, es poden guanyar campionats.

La millora d'aquestes competències tant individuals com grupals (intrapersonals i interpersonals) es va proposar com a objectiu a principi de temporada, ja que la millora d'aquest àmbit es reflecteix en una millora a nivell de resultats i progressió de grup, i era necessari per a obtenir un canvi radical de l'equip en aquest repte auto-imposat.

Un dels motius pel qual s'ha incitat tant la millora d'aquestes competències ha estat com ja he dit, el canvi radical que s'havia de fer per a aconseguir l'objectiu principal. Aquest és el motiu principal pel qual s'ha cregut molt necessari insistir en aquesta millora.

L'altre motiu és donar valor als jugadors. Una de les accions que més et realitzen com a persona és quan s'aporta valor a altres. Com deia el meu avi: " si et vas a dormir un dia sense haver aportat valor a algú o haver fet millor la vida d'algú, és un dia perdut". Quan sentia aquesta frase no era conscient del valor i veritat que conté. Quan es millora la vida d'algú o s'aporta valor a altres, és perquè tens les teves competències intrapersonals ben clares i ben desenvolupades, ja que sense elles no es pot ajudar als altres. Al mateix temps, el fet d'aportar valor als altres, un està aportant-se valor a sí mateix, potenciant-se les pròpies competències interpersonals i servint als altres, a través de la voluntat, intentant ajudar-los a superar o complir les necessitats que tenen. Si, com ben bé s'ha dit, tot comença amb la voluntat (sent una competències emocional que es pot treball, una actitud), i acabant amb el lideratge, ja que en qualsevol situació on es troben 2 o més persones, ja es pot establir el lideratge, i aquest pot venir manifestat d'un munt de formes. Per aconseguir acabar amb el lideratge, s'ha de servir, com també s'ha comentat, i això no és res més que cobrir les seves necessitats, no els seus desitjos i, un cop establit, es crea l'autoritat sobre l'altre persona o les altres persones. Aquesta autoritat és el fet d'influir als altres per a que actuïn amb entusiasme cap a uns objectius en pro del bé comú.

Quan es serveix a un grup de persones o una persona, l'estàs tractant de manera especial i es troba amb algú que està satisfent les seves emocions i està forjant l'autoritat. Aquest és el punt més important de tot lideratge i millora en les competències emocionals, ja que tot ha de sorgir des de la

voluntat i des de les pròpies competències. Totes aquestes competències i habilitats emocionals i utilitzades per a ajudar als demès son els pilars del lideratge i, com es comprova habitualment en les empreses, equips de futbol o qualsevol organització, quan un grup de persones es troben en un mal clima grupal i es fomenta la dissonància, es fa fora al "líder" i s'imposa un de nou, ja que aquest es qui podrà fer un gir radical i canviar l'estat actual, aplicant les seves habilitats al grup de persones, observant quines necessitats ha de complir i, mica en mica, forjant l'autoritat i, amb això, esdevenint un exemple de lideratge.

Com a resultat final de les enquestes es pot afirmar que s'ha donat valor als jugadors de l'equip i, amb això, s'han potenciat habilitats i superat situacions adverses que, en un futur, podran ser beneficioses per a situacions semblants. Tothom passem al llarg de la nostra vida per moments difícils i, si anteriorment s'han superat situacions similars amb èxit i s'ha après d'elles, això queda emmagatzemat al nostre hipocamp i amígdala, i el fet de recordar aquests fets, ajuden a sortir de situacions similars en el futur.

11. CONSECUCIÓ DELS OBJECTIUS ESTABLERTS

L'objectiu principal i pel qual van comptar amb mi per donar-li la volta a la situació de l'equip era la de mantenir la categoria. Aquest objectiu marcat ja des del primer moment es sabia que seria molt difícil d'aconseguir vista la dinàmica del grup, els resultats, el nivell tant físic com tàctic i el temps que s'havia de recuperar per a igualar el nivell a la resta i, fins i tot, superar-los.

Lamentablement per al club no s'ha aconseguit mantindré categoria. Aquest fet, aquest objectiu, ha estat lluitat i desitjat per tots els membres de l'equip i això ha permès que es tinguin possibilitats fins a l'últim partit de lliga. Si els jugadors haguessin continuat igual que a l'inici, sense entusiasme i sense esperit d'equip, a falta de 6 o 7 jornades d'equip ja es trobaria matemàticament descens, tot i que ja estaven descensos mentalment des de la jornada 3.

D'altra banda, a l'iniciar en aquest projecte tan ambiciós i difícil, es van proposar dos objectius que van de la mà i son sobre el lideratge i les competències emocionals.

El primer d'ells era observar si els estils de lideratge adoptats en cada situació i l'ús de diferents estils podia invertir una situació tan desastrosa. Si per altra banda, el meu domini dels estils de lideratge no servien per a millorar la situació del grup, m'hagués ajudat a saber on centrar-me per a millorar i poder aplicar-los en una situació futura.

Vistos els resultats tant a nivell esportius com de les enquestes, es pot afirmar que els estils de lideratge empresos per a guiar a l'equip i invertir la situació inicial han estat exitosos. A nivell de les enquestes i de grup la gran majoria de jugadors han valorat positivament la tasca feta com a líder i han deixat entreveure que s'han aplicat els diferents estils de lideratge quan la situació ho necessitava. A nivell de resultats, s'ha sabut liderar a l'equip en una bona direcció fins al final de temporada, lluitant per a aconseguir l'objectiu principal fins a les últimes jornades.

Pel que pertany a les competències emocionals, es pot veure com aquestes son fonamentals per a que existeixi una millora a nivell de resultats i que el lideratge de l'entrenador sigui més efectiu. La millora de les competències emocionals, tant intrapersonals com interpersonals de cada jugador va ser un altre repte important proposat a l'inici del projecte, ja que s'han de dominar les pròpies competències per a poder influir en els altres i s'han de tenir coneixements previs sobre el cervell i la intel·ligència emocional.

Com es pot observar a través d'enquestes i resultats, els dos objectius "secundaris" han estat complerts en la seva plenitud i han ajudat a millorar les competències de les que ja disposava i han

ampliat els meus estils de lideratge, ja que s'han viscut accions i situacions noves, que han ajudat a sortir de la zona de confort i han ampliat la visió o maneig d'aquests estils.

Un altre reflex del que s'ha anat fent durant la temporada son els dos escrits que es troben a l'annex III, un es troba redactat pel porter i capità de l'equip, que ha estat una peça fonamental de l'equip i un pilar importantíssim per aconseguir els resultats obtinguts. L'altre escrit es troba escrit pel segon entrenador, el meu company de camí i amb qui s'ha compartit els millors i pitjors moments i totes les decisions preses. Una de les claus del lideratge és delegar, i s'ha delegat tant al segon entrenador per a que tingui molta importància a l'hora de prendre decisions i al capità, a qui sempre se li consulta i parlen els futurs canvis i s'escolten idees per a millorar o canviar.

Si es llegeixen aquests dos escrits, es pot observar tot el que s'ha comentat en aquest projecte. Primerament, a l'escrit del capità, Xavi, es pot apreciar la situació inicial de l'equip abans de l'arribada i després de l'arribada a l'equip. El capità explica bastant bé tant la situació de l'equip, dels jugadors i els resultats obtinguts. Un cop efectuat el canvi d'entrenador es mostra com s'exerceix un estil totalment diferent de lideratge, guanyant l'autoritat davant de l'equip i oferint una visió cap a un objectiu difícilment assolible, però amb ganes i motivació s'ha vist que es pot lluitar fins al final. S'ha sabut arribar als jugadors, oferir una visió totalment diferent a la imposada i un camí a seguir. Cal dir, i com es remarca a l'escrit, que el camí no ha estat fàcil i s'ha exigit bastant a cada jugador però dins d'un marge realista. S'havia de recuperar 4 mesos que els altres equips tenien d'avantatge vers a nosaltres i aconseguir una millora per a superar-los en els partits, i tot això en poc menys de 6 mesos.

Pel que fa a l'escrit del segon entrenador, es pot observar l'altre punt de vista, no dels jugadors sinó de compartir moments amb ell. Va iniciar-se a l'equip una mica més tard del canvi d'entrenador, ja que hi havia un delegat que no aportava el que l'equip necessitava i es va decidir substituir-lo pel Lluc. Aquest no podia venir als partits però la seva llarga experiència en aquest món i la seva astúcia practicant el futbol sala han estat factors clau per a comptar amb ell. Gràcies a la seva arribada s'han pogut delegar poders dins de l'equip i cadascú es centrava en àmbits diferents, abarcant més i podent manegar diferents situacions dels partits, ja que la seva visió del joc és molt bona i ha servit per a sentenciar i capgirar bastants partits al llarg de la temporada. Gràcies a la confiança i les responsabilitats que s'han delegat en ell, s'ha pogut solventar situacions complicades i ha estat un gran pas per arribar on s'ha arribat a dia d'avui.

Per tant, un cop llegits i analitzats profundament aquests dos escrits, es pot afirmar que els objectius d'establir un bon lideratge dins de l'equip i potenciar les competències emocionals a tots els membres de l'equip han estat complerts i assolits amb garanties, aportant valor a tots i cadascun de l'equip.

12. SITUACIONS CLAU SOLVENTADES GRÀCIES A LES COMPETÈNCIES EMOCIONALS I UN BON LIDERATGE

Al llarg de la temporada no tot ha sigut un camí recte i en baixada, sinó que han hagut moltes situacions crítiques on s'han pres decisions claus que han servit per a no perdre el rumb de l'equip cap al destí proposat. Algunes d'aquestes decisions han estat per part meva i d'altres per part dels jugadors, demostrant la implicació en el grup i que si el treball es fa bé i l'entrenador dona exemple, els jugadors responen favorablement.

La primera situació decisiva va ser abans de la jornada 13, l'última jornada abans de començar la tornada i enfrontar-nos de nou contra tots els equips un altre cop. En aquest moment l'equip portava cap victòria i el porter i capità va comentar-me que volia deixar l'equip per a centrar-se en els estudis, ja que no el motivava jugar ja que no es veien resultats i hi havia poca implicació per part d'alguns jugadors de l'equip. En aquell moment li vaig assegurar que aquest últim partit es guanyaria i si es guanyava, ell continuaria amb nosaltres i els jugadors que no tenen implicació al llarg de la temporada acabarien deixant l'equip, ja que no serien capaços de suportar els entrenaments i la tensió dels partits. A més, la solució no és deixar de practicar un esport que t'agrada quan les coses van malament. En aquests moments, un s'ha d'esforçar més, donar el 200%, i les coses canviarien. Tant és així que aquell partit es va guanyar, es va quedar i els jugadors que no s'implicaven i venien a passar l'estona, van decidir abandonar a l'equip, ja que no es veien treballant i esforçant-se per un objectiu tant difícil.

Dues situacions que van succeir en dies diferents però venen a significar el mateix. A la segona quedada que es va realitzar amb l'equip un divendres en horari fora d'entrenament i on es van realitzar diverses activitats de cohesió de grup, un dels jugadors de l'equip va decidir anular una festa d'aniversari que tenia planejada des de fa temps per a venir a la quedada i utilitzar el temps per a millorar la relació amb els companys. A la tercera quedada que es va fer, es va quedar a les 10 de la nit del divendres d'aquella setmana, i un dels jugadors de l'equip va acabar a les 10 de treballar i sense passar per casa a dutxar-se ni a sopar va venir cap a la quedada. Aquestes dues situacions poden passar despercebudes per moltes persones, però son dues accions que deixen ben clara la implicació que tenen amb el grup i les ganes que estan dipositant en l'equip tot i que els resultats encara no ens acompanyessin del tot. Això es gràcies al bon treball que s'ha anat fent amb l'equip al llarg de la temporada i s'ha aconseguit que tots els integrants es solidaritzin amb la visió.

Finalment una altra situació molt important va succeir el cap de setmana de la jornada 21. Aquest cap de setmana a un dels millors jugadors de l'equip el seu pare el va castigar sense jugar el partit a causa de les dolentes qualificacions a l'escola. Aquesta acció es molt habitual en molts pares d'avui dia,

castigant als fills amb l'esport per treure qualificacions dolentes. Després d'estudiar les competències emocionals i la intel·ligències emocional m'ha quedat més clar que el fet de treure notes dolentes a l'escola no et marca el teu destí, ja que el problema potser es que no es potencia les capacitats i habilitats que té aquest nen. Per això, vaig decidir anar a parlar amb el pare del jugador i proposar que fes el càstig amb un altre cosa, sense mòbil o sense sortir fins a tard, però l'esport és una "obligació" per a qualsevol persona i a més, en l'hora i mitja que es triga en jugar i tornar a casa aquest jugador estaria en casa estirat i pensant en el partit, no podria concentrar-se en estudiar quan ens trobem en una situació en la que ens juguem molt. Aleshores finalment el pare va raonar i va decidir portar-lo. El partit el vam guanyar contra un rival directe i el jugador va marcar 3 gols i va assistir en una ocasió.

A l'acabar la temporada, dos fets han marcat i confirmat que tot i haver acabat en descens, les coses s'han fet bé. Un dels jugadors veterans del grup, que la temporada vinent es sènior, ha decidit deixar el futbol sala per a dedicar-se a jugar i entrenar a gent discapacitada i que necessita ajudes i molta dedicació i atenció de terceres persones. Aquest fet ha resultat impactant ja que un jove de 18 anys rarament es dedica a fer aquest tipus d'accions i s'ha pogut comprovar en primera persona que quan es dona tot als altres, aquets també es contagien i volen donar tot a altra gent. Aquest fet podria passar per sobre a la vista de molta gent, però és un fet realment bonic ja que ha trobat un lloc on pot ensenyar als altres tal i com s'ha ensenyat a ell i alhora aprendre de tothom. També es va parlar amb aquest jugador i al tractar aspectes sobre el seu futur i la seva vida personal, se l'ha motivat a continuar en el món de la música, ja que és l'àmbit de la vida que l'apassiona i el fet trobar-ho és espectacular. Com es diu, els dos millors moments de la vida es quan es neix i quan es troba el perquè, i aquest jove ja l'ha trobat.

L'altre fet que ha cridat l'atenció ha estat que molts dels jugadors a meitat de temporada comentaven d'acabar la lliga actual i deixar el futbol sala i marxar-se a futbol camp. Aquesta decisió creien que era la correcta ja que es trobaven en una situació bastant lamentable i el cap no els deixava veure més enllà, creient que el canvi d'esport seria la millor decisió, sense pensar més enllà. Gràcies al canvi d'entrenador, tots els jugadors que tenien aquestes creences han acabat rectificant i animant-se a continuar la temporada següent, tot i acabar en descens, i amb ganes de pujar a l'equip de divisió i tornar-lo a la divisió d'on van partir. Aquesta fet demostra que quan es treballa amb els jugadors i es potencia que es creguin en ells mateixos, en els companys i es tracta de millorar totes o una gran part de les seves competències, s'obtenen persones amb motivació i entusiasme per a aconseguir grans objectius.

13. ANÀLISIS DE L'IMPACTE AMBIENTAL – RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

Al tractar-se d'un treball centrat en un esport i treballant amb persones, no hi ha un impacte ambiental, però sí un de social.

Com a líder de persones joves que tenen un futur per endavant, un ha de ser tot un exemple en molts sentits de la vida. Els nens amb els quals s'ha dut aquest projecte comprenen les edats de 16 anys fins als 19, i com es sap, son edats molt dolentes ja que s'han de prendre decisions molt complicades a nivells estudiantils, és quan un comença a agafar personalitat i encara es creu que li vida laboral i les noves experiències queden molt lluny però es troben a la cantonada.

Durant la meva estada com a entrenador, m'he encarregat d'anar més enllà de la pràctica del futbol sala, aportant valor a tots els membres de l'equip a través de quedades que es feia en dies que no s'entrenava (gairebé sempre era el divendres) per així parlar al començament sobre la situació de l'equip i que fer per a millorar-la. Finalment es duia a terme una sèrie d'exercicis grupals per a fomentar la unió de grup i també explicacions i exemples que els feia sobre la vida seva el dia de demà.

Amb tot això es promou la RSC del club, millorant i satisfent les necessitats dels jugadors, tant a nivell esportiu com personal i de salut, ja que és ben cert que una bona alimentació i un bon descans influeixen directament als resultats i al rendiment.

Cal dir que tot el que s'ha fet és per a millorar el clima grupal i fomentant el treball col·laboratiu i la motivació per aconseguir els objectius proposats o almenys intentar-ho fins al final.

Per part del club, com ja s'ha comentat, s'ha promogut el fet de crear un nou club on tots els joves de Martorell, tant nens com nenes, puguin practicar l'esport que més els ho agrada, promovent que primer son els de casa (els del poble). Un altre punt important és el fet de fomentar i apropar a les famílies i a tothom del club a veure qualsevol partit sigui quina sigui la categoria, així es promouen relacions dins del club i es converteix en una família.

El fet de cuidar la imatge en un club petit de futbol sala i fer-se veure és importantíssim per al seu creixement. Tant és així que es concreten quedades amb un equip de gent discapacitada que juga al futbol sala i es fa algun entrenament al llarg de la temporada, per a integrar-los a la societat i veure que no estan sols. Aquest fet també va bé per als nens, per a apropar-se a ells i veure que son persones com tothom, amb ganes de jugar i gaudir practicant el mateix esport que ells.

Un factor clau en el desenvolupament com a club és el fet de la transparència. Sent transparent davant de qualsevol persona i organització es transmet confiança en creure i apostar per ells. D'aquesta manera el club pot créixer i obrir noves portes a contactes amb inversionistes, altres clubs, pactes entre organitzacions i aconseguir fer-se lloc mica en mica en el gran món del futbol sala a través de petits tornejos i partits amistosos amb clubs importants....

Portant a terme aquests actes, l'organització mostra la seva importància amb la RSC i tal i com mostren estudis, un 87 % de la gent es troba a favor de que l'empresa tingui una RSC i la compleixi, donant confiança i fent a les persones que apostin per ella.

CONCLUSIONS

Al llarg de la present investigació i treball dut a terme durant gairebé 6 mesos en un equip de futbol sala s'ha pogut demostrar com els dos àmbits estudiats i aplicats en aquest projecte, una millora de les competències emocionals i la correcta aplicació dels estils de lideratge, influeixen directament en els resultats futbolístics, a nivell grupal i a nivell individual.

Un dels objectius primordials, tot i no ser el principal, com ha estat el fet d'incitar en la millora de les competències emocionals de tots els membres de l'equip ha estat complert satisfactòriament. Aquest objectiu s'ha pogut treballar i millorar gràcies a xerrades, quedades i durant la realització d'activitats en grup. L'equip s'observava a primera vista molt desanimat i molt confús, sense tenir clars els objectius i sense un rumb ni direcció. Per tant, gràcies a les activitats en grup i el correcte anàlisi de cada jugador individualment i a nivell grupal, s'han pogut detectar els fets més crítics i les competències menys desenvolupades. Aquestes han estat la confiança tant individual com en l'equip, l'esperit d'equip, l'empatia, l'autogestió d'emocions en casos de pressió, situacions adverses... Cal dir que encara que aquestes competències es trobaven molt subdesenvolupades, la pitjor era la motivació. El nivell d'auto-motivació i de motivació grupal es trobava ensorrat. No es creia en les seves capacitats ni en ells mateixos, per conseqüent el fet de motivar al grup i a cada individu ha estat la base per a provocar una millora considerable en la resta de competències. Una persona pot ser la millor realitzant una determinada tasca, però si no té l'empenta suficient per a realitzar-la o les ganes, en definitiva, la motivació per a fer-la, la farà a desgana, sense esforçar-se al màxim i donant lloc a un resultat molt per sota del que es podria obtenir.

S'ha de dir que el món de les competències emocionals i el seu impacte en qualsevol àmbit és enorme i la personalitat de cada persona és diferent, com el grau de desenvolupament de cada habilitat i això esdevé que no tot el grup millori a l'hora, cada jugador donarà els seus "fruits" quan es trobi preparat.

El compliment d'aquest objectiu aconseguint una millora notable en totes les persones de l'equip ha estat una de les millors sensacions dels últims anys. El fet d'afegir valor a altres persones per a que afrontin futurs objectius amb ganes i sense donar-se per vençuts és una sensació grandiosa. Es pot guanyar la lliga, es pot tenir als millors jugadors, però això no es comparable a crear una millora emocional a un grup de joves amb molt futur per endavant, on si han estat capaços de lluitar fins al final cap a un objectiu bastant "impossible" el dia demà es trobaran en situacions similars, sent conscients de que si l'han superat un cop, per que no fer-ho una segona vegada. S'ha lluitat i s'ha barallat fins al final amb direcció a una visió que se'ls ha plantejat des de el primer instant i, de la qual, gairebé cap integrant del grup hi creia però, el fet d'insistir en creure, en visualitzar-la i en

esforçar-se cada cop més tot i que no es veiessin resultats, ha provocat lluitar fins al final, fins a l'últim partit de lliga. Per tant es pot afirmar i reafirmar que treballar les competències emocionals en un grup de persones pot provocar una millora directa als resultats de l'equip i, el més important, a la millora de cada individu del grup. Treballar aquestes competències hauria de ser fonamental des de la base, aportant valor a cada jugador i formant-los per a ser capaços de invertir situacions adverses i de lluitar-les fins al final, ja que no tots es troben preparats i el nivell de cada competència és bastant baix.

Aquest llarg camí treballant les competències emocionals també ha estat fonamental la correcta aplicació del lideratge en cada situació de la temporada. Quan es treballa amb gent, quan es vol aconseguir que la gent desenvolupi una determinada acció o tasca, s'ha de centrar-se sempre en dues dinàmiques: la tasca i les relacions humanes. És molt fàcil que la balança es desequilibri, per tant el bon lideratge ha d'acompanyar a la millora de les competències emocionals. Per tant la clau és dur la tasca fomentant les relacions humanes.

El lideratge com bé s'ha dit és l'art d'influir en els altres per a que treballin amb entusiasme cap a objectius en pro del bé comú. Per a aconseguir que tot el grup treballi en a favor d'objectius comuns, deixant de banda els individuals, s'ha hagut de treballar molt el fet de ser un equip, on cadascú és una peça fonamental i cadascú desenvolupa un paper important dins d'aquest. Si un falla, tot l'equip falla. La disciplina ha estat clau per a desenvolupar aquesta competència de cooperació, gràcies a crear una autoritat des del moment inicial.

Si es fa cas als estils de lideratge, segons Goleman l'estil autoritari és dissonant, tot i que aclara que s'ha de fer ús d'aquest en situacions complicades per a poder liderar l'equip cap on és vol però, relaciona directament autoritat amb poder i tot i que poden anar de la mà son dos termes totalment diferents i segons el que s'ha comprovat al llarg del desenvolupament d'aquest projecte, l'ideal és que les dues vagin de la mà. El poder es pot definir com la capacitat de forçar o coaccionar a algú per a que aquest, tot i que no vulgui, faci segons la teva voluntat el que vulguis a causa de la teva posició o força. D'altra banda, l'autoritat podria definir-se com el fet d'aconseguir que la gent faci voluntàriament el que es vulgui degut a la influència personal (gràcies a les competències emocionals). L'aplicació de poder pot donar lloc a alguns projectes però a la llarga, acaba deteriorant a les persones. Per tant, quan una persona es troba al poder, en una posició de privilegi i és capaç de forjar una autoritat sobre els altres, és l'exemple clar de líder. Aleshores es pot afirmar que per a que hi existeixi un bon lideratge, s'ha de tenir autoritat sobre el grup al que es lidera.

Al llarg de la temporada s'ha fet ús de diferents estils de lideratge. Primerament s'ha forjat una autoritat dins del grup per a que treballin amb entusiasme fins al final cap a una visió exposada i implantada. El fet d'implantar aquesta visió a un grup sense direcció denota la utilització de l'estil de lideratge visionari acompanyat del lideratge afiliatiu, establint relacions dins de l'equip amb els

jugadors i fomentant i creant un bon clima grupal, replet de confiança, de respecte i de ressonància. Per a poder mantenir la dinàmica de treball i seguir lluitant fins al final la clau ha estat l'estil de coach. La utilització d'aquest estil ha estat des de l'inici fins al final. L'equip ha passat per moltes situacions difícils i l'objectiu de mantenir categoria molts cops ha estat apunt d'ensorrar-se desprès de tot el treball realitzat i la remuntada aconseguida però, motivar a l'equip i incitar a lluitar fins al final sempre que hi hagi una mínima esperança o probabilitat d'aconseguir l'objectiu ha fet possible lluitar fins a la última jornada de la temporada.

No resulta gens fàcil creure un objectiu i sacrificar-se físicament i personalment assistint a xerrades i quedades quan la visió resulta bastant improbable d'aconseguir i la situació de l'equip es negativa. Tot i trobar-se en una situació complicada, tot i que la gent del voltant i del propi club, com jugadors d'altres equips o altres entrenadors no hagin cregut en la visió ni en el compliment de l'objectiu, l'equip ha lluitat, ha cregut i ha estat capaç de remuntar i donar la volta a una dinàmica pèssima fins al final. Ser capaços de no limitar-se mentalment, de no establir-se límits a partir de creences dels altres. Quan els altres diuen que no es pot, parlen de les seves limitacions, no de les teves. Aquesta frase ha estat inculcada en cada jugador des del primer moment i, vistos els resultats, ha fet efecte.

Fets clau de que l'establiment i aplicació d'un bon lideratge son els resultats obtinguts al llarg de la temporada i, com després de 3 mesos de dur entrenament, la dinàmica del grup ha canviat completament i ha començat a establir una direcció totalment oposada, tot i ser a l'últim terç de la temporada. Les situacions comentades a l'apartat 12 d'aquest projecte també son degudes a una bona aplicació del lideratge conjuntament amb el correcte desenvolupament de les competències emocionals.

Liderar a aquest equip en concret ha fet que es treballin més unes competències que d'altres ja que cada situació és diferent, cada grup es troba format de diferents persones amb emocions i sentiments totalment diferentment treballades i desenvolupades. Així en aquest equip s'han treballat unes competències i aplicat uns estils que en un altre equip o situació potser no farien falta i s'haurien d'aplicar unes altres. Per això el fet de liderar aquest equip alhora que s'ha redactat i investigat sobre aquest ha permès que tots els nous coneixements sobre aquests àmbits es puguin inculcar momentàniament i observar les repercussions.

Després de tot això es pot confirmar que l'entrenador dins del grup té moltíssima importància. Aquest factor es pot observar a través de les enquestes contestades pels jugadors i pels resultats obtinguts al llarg de la temporada. L'entrenador, gerent, director… qualsevol persona que disposa que gent al seu càrrec ha de desenvolupar un correcte paper, fomentant les relacions dins del grup i cobrint les necessitats de cada membre de l'organització, lliurant les màximes facilitats possibles i donant lloc a un ambient de treball on es fomenta molt positivisme i entusiasme per dur a terme qualsevol tasca.

Com ja s'ha pogut comprovar, pel que fa l'objectiu més complicat i tirant a irreal d'aquesta temporada, que és el fet de mantindré categoria, no s'ha pogut assolir. S'ha acabat en descens. La millora de moltes competències emocionals que, alhora, han provocat una gran millora en cada jugador tant a nivell individual com a nivell d'equip no han pogut sentenciar l'enorme treball i remuntada feta fins aleshores.

Amb aquesta temporada s'ha pogut observar que per molt sacrifici i molta millora, finalment al futbol com a la vida hi ha un factor que és la sort. Pots tenir més o més encert realitzant una determinada acció i això és el que marcarà la diferència. Treball rere aquest equip hi ha hagut, un esforç que no s'havia vist fins ara i un canvi de mentalitat tant gran en joves jugadors que deixa sense paraules a qualsevol que hagi vist aquesta evolució.

Tal i com ha finalitzat aquesta temporada, sembla una còpia de la pel·lícula den Coach Carter. Aquest entrenador va tornar a recobrar el somriure de l'equip, d'un equip "mort" que ningú apostava per ells i es va lluitar fins als final, arribant a una final contra els millors de l'Estat i perdent en l'últim tir del partit. La temporada disputada per l'equip Juvenil del Martorell ha estat també de pel·lícula. Cap entrenador apostava per l'equip, cap membre confiava en la remuntada, cap jugador, exceptuant el capità, confiava en que es podia arribar a l'últim partit de lliga amb opcions de salvar-se, i s'ha aconseguit arribar a l'últim partit de lliga amb opcions.

Tot això ha estat possible gràcies a les millores en els aspectes emocionals dels jugadors de l'equip i d'exercir un bon lideratge, obtenint com a resultat un equip totalment diferent, que es valoren i es recolzen entre si i molts d'ells han obert els ulls a les seves ambicions de la vida, significant que aquesta temporada els ha servit per a poder trobar-se a ells mateixos, veure més enllà i que no únicament s'ha jugat al futbol sala, sinó que s'han format a persones, i això és el més important.

Lideratge. Aquella paraula que sona tan bé però que s'aplica tan poc. Al finalitzar aquesta temporada s'ha acabat en descens. Sí, en descens, però això és amb el que es queda la gent de fora de l'equip, la gent que no ha estat amb els jugadors, qui no els ha vist i compartit moments amb ells des de l'inici, finalment és el que veuen tant ells com la majoria de gent, resultats, números. Números que no defineixen a persones. Es va agafar a un equip a gairebé meitat de temporada que es trobava desanimat, sense forces, sense motivació ni esperances i s'ha donat una volta i un canvi radical. Aquí es troba el lideratge. L'art d'influir sobre els altres per a que lluitin amb entusiasme cap a uns objectius en pro del bé comú.

Un equip que si seguia amb la dinàmica acabaria enfonsat, joves jugadors sense aspiracions, els quals han recobrat la felicitat i les ganes fins a l'últim partit de lliga. Ningú apostava per ells, ningú confiava en la remuntada.

S'ha acabat en descens, però s'ha ascendit 5 o més nivells de totes les capacitats i habilitats dels jugadors. Son jugadors més competents en tots els àmbits de la vida. Motivació, confiança, actitud, influència, esforç, dedicació, sacrifici per l'equip, entusiasme, resiliència, ressonància i un seguit de competències que podrien omplir una llista interminable. Competències que el dia de demà els hi seran de molta utilitat pel seu dia a dia.

Al principi quan s'agafa un equip així i en la situació que es trobava, la gent del voltant et diu que estàs boig quan els hi afirmes que pots fer un gran canvi i lluitar per a mantenir la categoria, però un cop vist els resultats i totes les situacions viscudes, s'ha d'afirmar que els bojos son ells, per no saber mirar on s'ha de mirar. La gent sempre quan diu que no es pot fer una determinada acció o invertir una situació, et parla dels seus límits, no dels teus.

Per a continuar amb aquest projecte es pot estudiar com afecta el treball de les competències emocionals en un grup de jugadors des de petits, treballant-les durant tots els anys de la seva etapa de formació, conjuntament a aspectes tàctics i tècnics. Aquest podria ser una gran projecte ja que es mostrarien resultats i comparatives al llarg de tots els anys que han estat aquest joves jugadors. Per mala sort la temporada següent els jugadors objecte de l'estudi segurament no continuïn sent el mateix bloc de jugadors i molts tindran entrenadors diferents, que potser no continuïn treballant aquestes competències i això és un error molt greu.

També es pot dir que l'experiència d'entrenar en categories diferents mostra que en cada edat s'han de treballar d'una manera o una altra les competències o primer unes i desprès unes altres, ja que totes de cop és molt difícil, degut a la gran quantitat de competències a la saturació mental dels jugadors.

Per tant el fet d'estudiar com afecta aplicar aquestes competències des de una edat de 7 o 8 anys, quan es comença a practicar aquest esport, pot ser un treball molt interessant i pot brindar a molts grups, organitzacions i, fins i tot, escoles d'arreu del món, l'empenta que necessiten per a acabar-se de convèncer de la gran quantitat de beneficis tant grupals com individuals que aporta aquesta impartició. S'ha de deixar de ser tant racional i ser més emocional, que al cap i a la fi, les emocions son les que mouen a les persones, i si aquestes no es mouen, tard o d'hora, acaben morint-se.

PRESSUPOST I ANÀLISI ECONÒMICA

En aquest apartat el pressupost es desglossa en tres categories: el pressupost personal, on s'inclou el valor econòmic del temps dedicat de totes les persones implicades en la realització del projecte; el pressupost material, on s'indica tot l'equip que ha fet falta per a dur-lo a terme; un pressupost del transport; i finalment una sumatòria de tots plegats.

Pressupost personal

Per a dur a terme aquest treball ha participat l'autor del document, considerat com a enginyer junior amb un sou de 12,5 euros/hora segons les dades proporcionades pel col·legi d'enginyers de Barcelona del 2014, i el tutor de la universitat, amb un sou de 40 euros/hora.

***Taula** 2. Pressupost personal*

Personal	Sou (euros/hora)	Hores/setmana	Setmanes	Cost (euros)
Tutor	40	0,5	25	500
Autor del projecte	12,5	20	25	6250
Cost total				**6750**

***Font:** elaboració pròpia*

Pressupost material

En aquest apartat s'inclou qualsevol eina, material o objecte que s'hagi utilitzat per a realitzar l'estudi del projecte.

***Taula** 3. Pressupost de material*

Element	Cost (euros)
Impressions copisteria	200
Portàtil Sony Vaio i7	600
Paquet Microsoft Office	60
Material papereria	20
Material per a les activitats de grup	50
Cost total	**930**

***Font:** elaboració pròpia*

Pressupost de transport

Durant la realització d'aquest estudi s'ha utilitzat el transport propi per als partits jugats fora de casa i per les reunions amb el tutor de l'escola a l'EEBE al llarg de tot el quatrimestre.

***Taula** 4. Pressupost de transport*

Destinació	Distància (anada i tornada)	Cops realitzat	Euros/litre	Litres	Cost (euros)
Universitat (EEBE)	86 km	4	1,284	5,43	27, 9
Partits fora	60 km (mitjana)	9	1,284	7 (amb equipatge)	80,9
Cost total					**108,8**

***Font:** elaboració pròpia*

Pressupost global

Finalment es presenta el cost estimat de tot el projecte.

***Taula** 5. Pressupost global*

Pressupost	Cost (euros)
Personal	6750
Material	930
Transport	108,8
Global	**7788,8**

***Font:** elaboració pròpia*

El resultat de l'elaboració d'aquest projecte i aplicar-ho a un equip de futbolistes hauria resultat un cost de 7788,8 euros. Aquest sembla un preu bastant elevat, però es tracta d'un treball dut a terme al llarg de 25 setmanes, sent uns 6 mesos aproximadament, resultant uns 1298,13 euros al mes. Al

tractar-se d'un club de poble i en un esport que no és tant massificat ni conegut com el futbol, això és un preu inaccessible per a poder costejar-se.

BIBLIOGRAFIA

Referencies bibliogràfiques

C. Hunter, James. 2013. *La paradoja*. Barcelona: Empresa activa, 2013. 978-84-924-5246-0

C. Maxwell, John. 2008. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Barcelona: RBA libros, 2008. 978-84-787-1960-0.

Goleman, Daniel. 1996. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairòs, 1996. 978-84-724-5371-5.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie. 2017. *El líder resnonante crea más*. Barcelona: DeBolsillo, 2017. 978-84-990-8711-5.

Webs consultades

Blanes Nadal, Carolina; Gisbert Soler, Víctor; Díaz García, Pablo. *La importància de las competencial emocionales en la gestión de unidades organizativas*. 9 de Febrer de 2018. Link: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/COMPETENCIAS-EMOCIONALES-EN-LA-GESTION-DE-UNIDADES-ORGANIZATIVAS1.pdf

Carter, Thomas. *Coach Carter*. 20 d'Abril de 2018. Link: Netflix.com

Diez, Gema. La mente es maravillosa. *¿Qué es la competència emocional?*. 6 de Febrer de 2018. Link: https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-la-competencia-emocional

Guerri, Marta. Psicoactiva. *Las Competencias Emocionales de Daniel Goleman*. 6 de Febrer de 2018. Link: https://www.psicoactiva.com/blog/las-competencias-emocionales-daniel-goleman

Mercadet Portillo, Osmani Evelio; Lima Garcia, Pedro. *La inteligencia emocional, las emociones y el deporte*. 15 d'Abril de 2018. Link: http://monografias.umcc.cu/monos/2014/Facultad%20de%20Cultura%20Fisica/mo1447.pdf

Official Site of Coach Wooden sponsored by McDonald's. *Piràmide de l'èxit d'en Coach Wooden*. 20 de Febrer de 2018. Link: Coachwooden.com

Triglia, Adrián. Psicología y mente. *El modelo de los 3 cerebros: reptiliano, límbico y neocòrtex*. 5 de Febrer de 2018. Link: Psicologiaymente.net

ANNEX I (model d'enquestes)

En aquest annex es mostrarà el model d'enquestes seguit i utilitzat i omplert pels jugadors de l'equip per a veure l'estil de lideratge (primer model) i les competències emocionals del grup (segon model). L'estudi i anàlisi d'aquestes enquestes es troba als apartats 9 i 10 del respectiu treball.

Encuesta sobre el liderazgo del equipo

1. ¿Crees que el tipo de liderazgo del entrenador influye en el equipo y resultados?

Sí No

2. ¿Vuestro entrenador ejerce el estilo de liderazgo que necesita el equipo? ¿Cómo debería de ser para conseguir mejores resultados si es el caso?

Sí No

Explicación:

3. ¿Se preocupa por vosotros, insiste en vuestra mejora y os anima a seguir hacia adelante o se centra en hacer el entreno a nivel global, sin saber vuestros puntos fuertes y débiles?

4. ¿Se puede hablar con él?¿Acepta ideas de mejora?¿Os deja innovar?¿Os da explicaciones de como se hacen las cosas o todo se hace por que él lo dice?

5. ¿Todo el equipo sabéis los objetivos marcados desde el principio?

Sí No

6. ¿Hay resonancia en el grupo? (situación en la que se puede hablar con todos los del grupo, trabajar con ellos, luchar por objetivos comunes, ganas de lograr cosas juntos…)

Sí No

7. ¿Dentro del grupo se anteponen los objetivos de grupo a los individuales?

Sí No

8. ¿Se fomenta el positivismo, la confianza en el grupo y la esperanza en lograr lo propuesto?

Sí No

9. ¿Cuándo te encuentras sin ganas de entrenar por motivos ajenos al fútbol sala, confiarías en el entrenador que tienes para que te escuche y trate de ayudarte?

Sí No

10. ¿Lo has hecho?

Sí No

11. ¿Cómo ha reaccionado el entrenador? ¿Te ha ayudado?

Sí No

12. ¿Le dedica tiempo personal al grupo fuera de horario de entreno?

Sí No

13. ¿Para que el equipo funcione y acompañen los resultados ha tenido que volcarse mucho en el equipo o el equipo ya jugaba y ganaba por sí solo?

14. ¿Sabe imponerse cuando la situación le pertoca?

Sí No

15. ¿Sabe empatizar con el equipo?

Sí No

16. ¿Dedica tiempo a la motivación del equipo?

Sí No

17. ¿Te funciona la forma que tiene de motivar?¿Qué nota le pones del 0-10?

18. ¿Se preocupa por tus mejoras y te ayuda a progresar y a que consigas tus objetivos individuales?

Sí No

19. ¿Te incita siempre a esforzarte más y más en cada entreno y partido o solo se preocupa por el rendimiento de ciertas personas?

20. ¿Crees que es un pilar fundamentar dentro de la dinámica y resultados actuales del equipo?

Sí No

21. ¿Se centra únicamente en asuntos ligados con el fútbol u os habla sobre la vuestro futuro, la vida y asuntos externos que tarde o temprano os afectarán?

22. ¿Se centra en conseguir una mejor versión de vosotros mismos?

Sí No

23. ¿Crees que otro entrenador del club realizaría mejor la función de líder dentro de tu equipo?

Sí No

24. ¿Qué cualidades tiene tu entrenador?

25. ¿Qué crees que debería de mejorar?

26. ¿Identificas a tu entrenador con la palabra "Líder"?

Sí No

27. ¿Qué características tendría que tener para ti un líder (entrenador) ideal en el mundo del fútbol sala?

28. ¿Qué porcentaje de esas características cumple tu entrenador?

0% 20% 40% 60% 80% 100%

29. ¿Qué entrenador dentro del club crees que es el ejemplo más cercano al líder "ideal" dentro del mundo del fútbol sala?

30. ¿Eres feliz practicando este deporte?

Sí No

Encuesta sobre competencias emocionales

A nivel individual (valorar numéricamente, del 0 al 10)

1. Nivel de motivación
    Antes
    Ahora
2. Nivel de confianza
    Antes
    Ahora
3. Nivel de entusiasmo
    Antes
    Ahora
4. Ganas de mejorar
    Antes
    Ahora
5. Ganas de superarte
    Antes
    Ahora
6. Ilusión
    Antes
    Ahora
7. Esperanzas en conseguir los objetivos
    Antes
    Ahora
8. Esfuerzo diario
    Antes
    Ahora
9. Dedicación en el equipo
    Antes
    Ahora
10. Optimismo
    Antes
    Ahora
11. Satisfacción
    Antes
    Ahora
12. Iniciativa
    Antes
    Ahora
13. Liderazgo dentro del grupo
    Antes
    Ahora

14. Importancia dentro del grupo
    Antes
    Ahora
15. Compromiso
    Antes
    Ahora

16. Rendimiento
    Antes
    Ahora
17. Nivel físico
    Antes
    Ahora

A nivel de grupo (valorar numéricamente, del 0 al 10)

1. Nivel de motivación
    Antes
    Ahora
2. Nivel de confianza
    Antes
    Ahora
3. Nivel de entusiasmo
    Antes
    Ahora
4. Unión de grupo
    Antes
    Ahora
5. Ambiente de grupo
    Antes
    Ahora
6. Ilusión
    Antes
    Ahora
7. Colaboración
    Antes
    Ahora
8. Rendimiento
    Antes
    Ahora
9. Esperanzas en conseguir los objetivos
    Antes
    Ahora

ANNEX II (Gràfiques i resultats de la temporada)

En aquest annex es mostraran les gràfiques fetes analitzant tota la temporada i els resultats obtinguts, conjuntament al resultat final en la taula classificatòria i com s'hauria quedat si es comptés des del canvi d'entrenador. Aquests resultats han estat analitzats ja anteriorment però així es pot tenir una visió gràfica de la progressió de l'equip al llarg de la lliga.

Primerament es mostra el resultat final de la taula classificatòria:

FEDERACIÓ CATALANA DE FUTBOL

FEDERACIÓN COMPETICIÓN SELECCIONES FÚTBOL NOTICIAS MEDIA SERVICIOS

RESUMEN RESULTADOS CLASIFICACIÓN CALENDARIO SANCIONES GOLEADORES EQUIPACIONS

LLIGA SEGONA DIVISIÓ JUVENIL F | GRUP 3 | Jornada 26 | CAMBIAR COMPETICIÓN | RESUMIDA | DETALLADA

		EQUIPOS		PARTIDOS				GOLES		ÚLTIMOS	SANCIÓN
P	Nombre		Pts	J	G	E	P	F	C		Puntos
1		C.E.T. 10, FS (Bac de Roda),C	64	26	21	1	4	98	43	G P E G G	0
2		BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	54	26	17	3	6	126	73	P G G P P	0
3		CES BOSCO ROCAFORT,B	52	26	16	4	6	83	50	P G P E E	0
4	▲	SAFA HORTA,A	51	26	15	6	5	72	45	P G E E G	0
5	▼	ALHEÑA CLUB ESPORTIU,A	50	26	16	2	8	92	70	G G G G E	0
6	▼	MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	49	26	16	1	9	95	66	G G G P E	0
7		CASP, A.E.,A	46	26	15	1	10	76	74	G P G G G	0
8		L'HOSPITALET BELLSPORT,B	31	26	8	7	11	65	72	E P P G G	0
9		CFS EIXAMPLE, OBRES NIVELL 28,B	27	26	8	3	15	80	94	G P P G P	0
10		CLUB GRÀCIA FUTBOL SALA,B	25	26	8	1	17	70	84	P G G P P	0
11		CSC FUTSAL,A	22	26	6	4	16	68	100	P P E P P	0
12		AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	22	26	6	4	16	53	111	G P E P G	0
13		PARES I MARES FS MARTORELL A.E,B	17	26	4	5	17	59	115	E P P G P	0
14		ESTEL VALLSECA,A	12	26	2	6	18	66	106	P G P P E	0

Figura c.1. *Taula classificatòria de la temporada (Font: federació catalana de futbol)*

Ara s'adjunta una taula classificatòria de com hauria estat la classificació si es comptés des del canvi d'entrenador:

***Taula** 6.Taula classificatòria si es puntués des de l'arribada*

CET 10	43
Maristes	40
Barceloneta	37
Alhenya	35
Horta	34
Bosco	32
Casp	31
Eixample	21
Bellsport	21
Gracia	18
Martorell	15
CSC	15
Montserrat	14
Vallseca	7

Font: elaboració pròpia

A continuació s'afegeixen els resultats obtinguts des de l'inici de la temporada:

Partit en casa		
Partit fora		
Guanyat	Empatat	Perdut

***Taula** 7.Taula amb els resultats amb l'entrenador anterior*

Etapa entrenador anterior

Partits	Resultats	Punts	Gols a favor	Gols contra	Diferencia de gols
Eixample	12 a 1	0	1	12	-11
Casp	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
Bosco	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
Vallseca	4 a 4	2	8	34	-26
Gracia	6 a 0	2	8	40	-32
CSC	3 a 7	2	8	47	-39

Font: elaboració pròpia

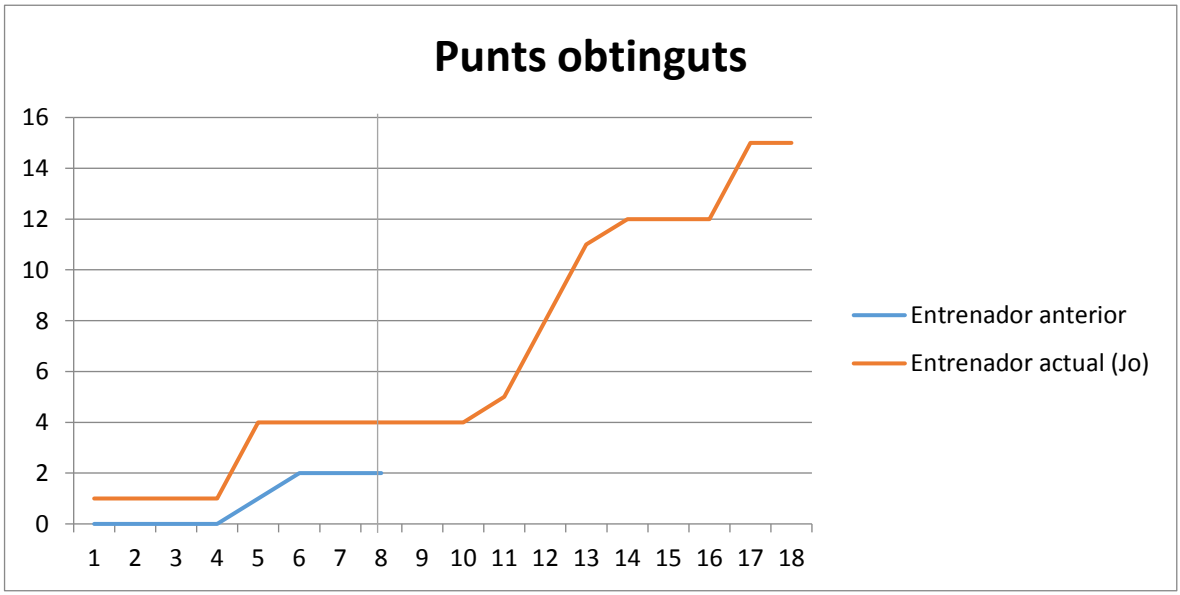
***Taula** 8.Taula amb els resultats amb l'entrenador actual*

La meva etapa com a entrenador

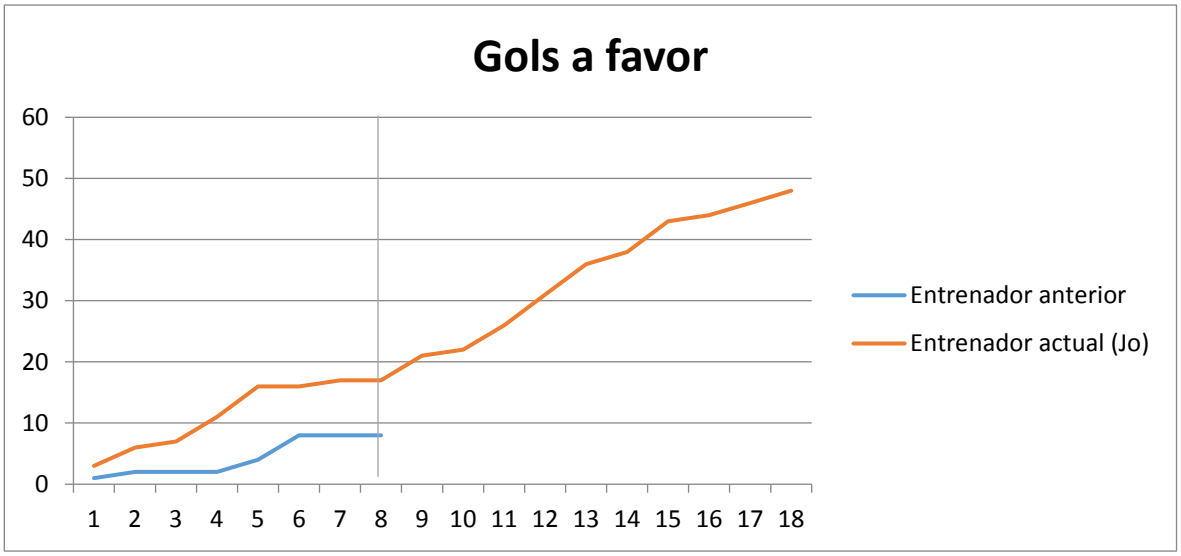
Partits	Resultat	Punts	Gols a favor	Gols contra	Diferencia de gols
Bellsport	3 a 3	1	3	3	0
Barceloneta	3 a 6	1	6	9	-3
Alhenya	1 a 4	1	7	13	-6
Maristes	7 a 4	1	11	20	-9
Montserrat	5 a 2	4	16	22	-6
Eixample	0 a 8	4	16	30	-14
Casp	3 a 1	4	17	33	-16
CET 10	0 a 2	4	17	35	-18
Bosco	5 a 4	4	21	40	-19
Horta	1 a 2	4	22	42	-20
Vallseca	4 a 4	5	26	46	-20
Gracia	5 a 4	8	31	50	-19
CSC	4 a 5	11	36	54	-18
Bellsport	2 a 2	12	38	56	-18
Barceloneta	7 a 5	12	43	63	-20
Alhenya	2 a 1	12	44	65	-21
Maristes	2 a 0	15	46	65	-19
Montserrat	3 a 2	15	48	68	-20

Font: elaboració pròpia

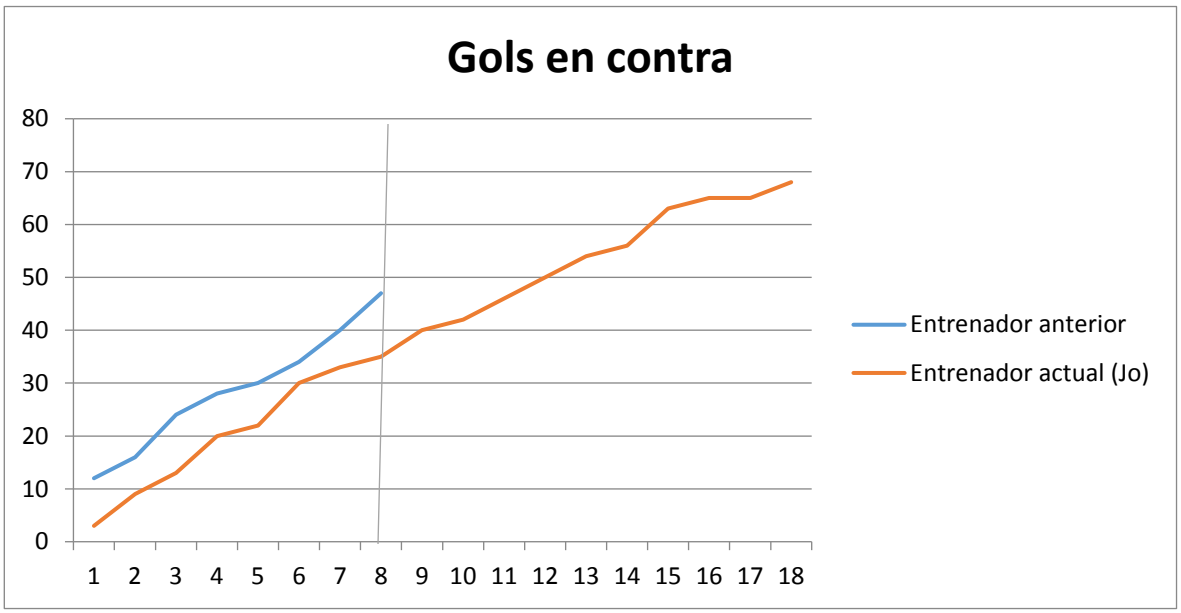
Finalment, a partir d'aquestes taules, tant de la 7 com la 8, es poden obtenir el gràfics següents:



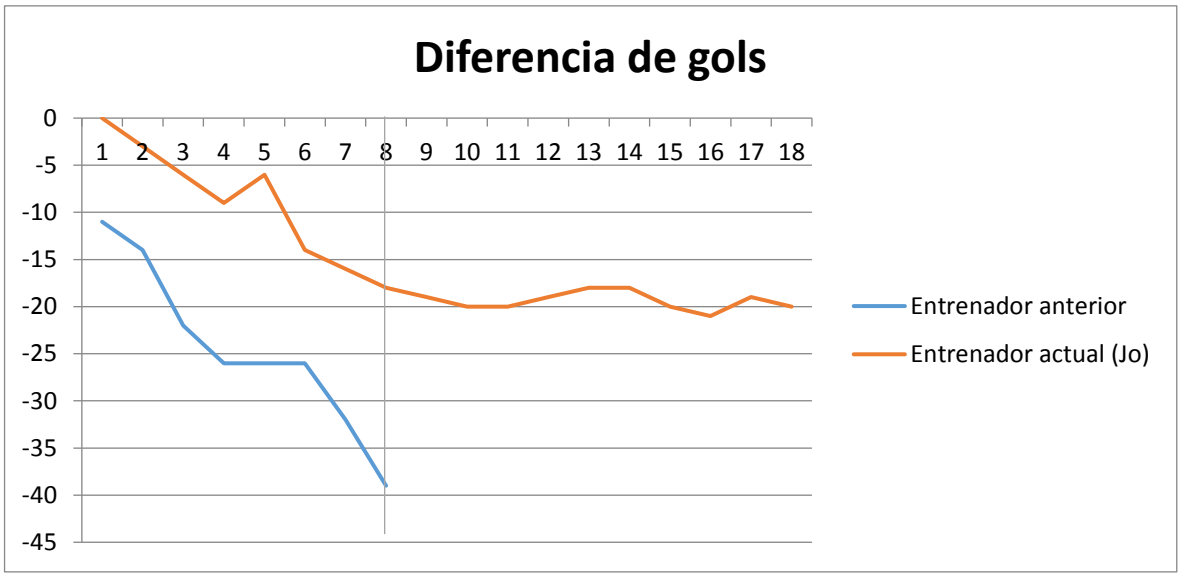
Gràfica 4. Punts obtinguts al llarg de la temporada en la durada de cada entrenador. (Excel)



Gràfica 5. Gols a favor al llarg de la temporada en la durada de cada entrenador. (Excel)



Gràfica 6. Gols en contra al llarg de la temporada en la durada de cada entrenador. (Excel)



Gràfica 7. Diferència de gols al llarg de la temporada en la durada de cada entrenador. (Excel)

ANNEX III (Escrits del capità i del segon entrenador)

Escrit del capità de l'equip:

Desde que apareció Quim en el equipo, acompañado de Lluc, se pudo observar un cambio increíble en la dinámica grupal. La dinámica anterior, creada por la desconfianza entre compañeros, el miedo a estar en Segunda División por primera vez, era muy abrupta para llevar la liga con tranquilidad, esto se sumó al mal inicio de temporada que supuso perder partidos con un resultado muy abismal, (12-1, 8-0) esto aumentó la desconfianza entre nosotros y supuso aumentar el índice de derrotas.

El club, analizando al equipo y a los resultados de liga vió oportuno un cambio de entrenador, esto ocurrió a mitad de temporada prácticamente. La llegada del nuevo entrenador, Quim, influyó en los jugadores de forma muy positiva ya que se vieron más incitados e influidos que con el anterior entrenador, los entrenos cambiaron a una dinámica mucho más física y técnica, y la autoridad que imponía Quim era mucho mayor a la anterior impuesta por el entrenador. Los cambios tardaron en llegar pese al gran esfuerzo que hizo Quim en cambiar la situación ya que veníamos de la ''comodidad'' de perder siempre sin presiones.

Cuando empezó Quim aún no teníamos ni idea de fútbol sala la mayoría, había jugadores que venían de fútbol campo y algunos de primer año que gracias al esfuerzo de todos y a la gran actividad de nuestro entrenador centrándose en la mejora de cada jugador, tuvo efecto directo en los resultados. Estos cambios vinieron al cabo de dos meses más o menos de comenzar los entrenos con Quim. Como capitán del equipo sentí una gran pena al principio ya que mi relación con el antiguo entrenador era muy estrecha. Al principio teníamos muy pocas esperanzas de seguir en la categoría el año siguiente pero su llegada hizo que aumentáramos la pequeña esperanza que teníamos.

Después de dos meses de preparación comenzamos una muy buena racha de resultados y de imagen en los partidos muy diferentes desde el inicio. Podíamos observar que si perdíamos algún partido era por la mínima y por el gran egoísmo de nuestros jugadores que poco a poco se fue convirtiendo en compañerismo, al comenzar la segunda vuelta comenzamos con resultados inimaginables, el primer partido contra el líder, el Bosco, pasó de 0-4 con una victoria clarísima del equipo visitante en el primer partido a un 5-4 en su campo con una superioridad increíble. El partido contra CET10 pasó de perder 8-0 en el segundo partido de liga a un injusto 0-2. Esto ocurrió en más de 5 partidos donde la suerte no nos favoreció. Además, vimos resultados favorables como llevar 4 jornadas seguidas sin perder y se puede observar que se ha plantado cara a todos los rivales, se sitúen en una posición de la tabla o en otra,

Después de todo esto, de haber mantenido la esperanza y de haber luchado hasta el final gracias a la gran motivación que con charlas extradeportivas y mucho trabajo después de los entrenos también conseguimos transformar en lo que tenemos ahora. Estamos situados a dos puntos del descenso donde solo dependemos de nosotros mismos. Nos jugamos el descenso la jornada que viene contra el A.E.E Montserrat de quien nos separan esos dos puntos, esa victoria en su campo nos otorgaría el tan deseado objetivo de mantener categoría.

En resumen, Quim fue la pequeña chispa que prendió las esperanzas de luchar contra nuestro egoísmo y los rumores de que éramos malos y que no valemos para mantener categoría.

Como capitán y representante de este equipo estoy muy orgulloso de todo el equipo y de haber conseguido superar las adversidades que tenemos para pelear por nuestro merecido puesto fuera del descenso, y doy gracias a Quim Peña y Lluc Folch por haber venido y haber tenido el coraje y la valentía de haber cogido este equipo que se derrumbaba a pedazos.

Individualmente quiero decir que cuando comenzamos la liga yo tenía esperanzas de no descender o incluso quedar por encima de la tabla, pero la ausencia de algunos jugadores en el primer partido, con el resultado fatídico de 12-1, bajó mucho la moral. Personalmente me destrozaba querer dar charlas antes de los partidos y después de los entrenos y que la gente se riera de mí por la gran esperanza que tenía. Una vez que llegó, Quim me apoyaba en seguir dando charlas y motivando al equipo, todo fue cambiando poco a poco y los demás empezaron a motivarse y a querer tirar hacia adelante el equipo.

Mi físico cambió mucho desde el inicio de temporada llegando a perder 5 kilos, pasé de pesar 100 kg a 95 kg y no solo se notó estéticamente sino que el cambio que llegué a tener fue sobretodo mental. Este nuevo entrenador no solo nos enseñó a jugar a fútbol como lo hacemos ahora sino que nos enseñó cómo encarar los problemas de la vida y como llegar a ser una gran persona.

La influencia de Quim en todo el equipo fue increíble, el aumento de esperanza y las ganas de ganar a todo rival contra el que nos enfrentáramos eran muy notables.

Incluso nos mostró estadísticas del cambio que llegamos a conseguir y la diferencia fue increíble.

''El pollo que aprendió a volar como un águila''

Xavi Álvarez

Capità del Juvenil B AEPM

Escrit del segon entrenador de l'equip:

Todo empezó cuando Quim Peña me propuso ser su segundo entrenador del Pares i Mares Martorell en la categoría Juvenil. Al hablar con él me puso en situación en la que se encontraba el equipo.

Tras la conversa que tuvimos no dudé ni un momento en unirme al proyecto. Mientras estábamos hablando él estaba muy convencido de lo que necesitaba ese equipo y desde el primer minuto ya empezó a liderar al grupo.

En todo momento miraba por el grupo y ha estado pendiente de cada jugador y preocupado en sacar lo mejor de cada uno.

El tiempo que estoy compartiendo con Quim he podido ver cómo se puede llegar a liderar un equipo e influir en los jugadores para sacar su mejor rendimiento.

Durante la temporada además de los entrenos ha estado haciendo sesiones de cohesión de grupo, creo que en estas sesiones es donde ha crecido el equipo y en todo momento han confiado en él.

Yo asistía con él en estas sesiones y se hacían dinámicas de grupo que hacían que cada vez el equipo estuviera más unido, en estas no se tocaba nada a nivel técnico de juego sino en mentalizar y motivar a los jugadores de lo que eran capaces de hacer. Lo que más me gustaba de estas sesiones es que lo enfocaba todo en el día a día.

Sinceramente pienso que si el equipo a día de hoy está en la situación que se encuentra ahora mismo ha sido gracias a Quim y la influencia que ha tenido en los jugadores y lo bien que ha respondido el equipo antes las adversidades.

También me gustaría la dedicación que ha tenido en todo momento por los chicos y les ha sacado lo mejor de cada uno. A día de hoy nos encontramos a un solo paso de conseguir el objetivo que él me propuso al principio de todo.

Todo esto ha tenido sus altibajos pero lo que más me ha sorprendido es ver a Quim en todo momento en frente del equipo en las buenas y en las malas. En los días importantes siempre ha estado al frente y motivando al equipo.

De esta experiencia que estoy viviendo junto a Quim he aprendido y me está dejando sin palabras cómo una persona puede tener tanta influencia en un equipo y de la manera que lo está haciendo.

Lluc Folch

Segon entrenador del Juvenil B AEPM

ANNEX IV (Activitats de cohesió de grup)

A continuació en aquest annex s'inclouran els fulls d'una activitat a nivell grupal que es va dur a terme. L'activitat ja s'ha comentat a l'apartat 7.3.

Guti

Fuera
[redacted]
Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado		Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	12 a 1		0	1	12	-11
[redacted]	1 a 4		0	2	16	-14
CET 10	8 a 0		0	2	24	-22
[redacted]	0 a 4		0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2		1	4	30	-26
[redacted]	4 a 4		2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0		2	8	40	-32
[redacted]	3 a 7		2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3		3	14	50	-36
[redacted]	3 a 6		3	17	56	-39
[redacted]	1 a 4		3	18	60	-42
Maristes	7 a 4		3	22	67	-45
[redacted]	5 a 2		6	27	69	-42
[redacted]	0 a 8		6	27	77	-50
Casp	3 a 1		6	28	80	-52
[redacted]	1-7	P				
Bosco	5-2	P				
[redacted]	3-1	G				
Vallseca	5-2	G				
[redacted]	2-1	G				
CSC	2-2	E				
[redacted]	3-1	G				
Barceloneta	0-4	P				
Alhena	1-3	P				
[redacted]	3-3	E				
Montserrat	2-1	G				

	EQUIPS			PARTITS				GOLS		ULTIMS	SANCIÓ
P	Nom	Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1	CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2	C.E.T. 10 FS (Bac de Roda) C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3	BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4	ALHEÑA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5	SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6	CASP, A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7	MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8	CFS EIXAMPLE OBRES NIVELL 2B,B	17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9	L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10	AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11	CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12	CLUB GRACIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13	ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14	PARES I MARES FS MARTORELL A.E,B	6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

Equipo: intensidad, confianza en los otros, acierto a puerta, ayudas en el campo, defensa, fuerza, hablar, Concentración

Personal: Confianza, físico, motivación, definición

Steven

Fuera
[redacted]

Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	12 a 1	0	1	12	-11
[redacted]	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
[redacted]	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
[redacted]	4 a 4	2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0	2	8	40	-32
[redacted]	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
[redacted]	3 a 6	3	17	56	-39
[redacted]	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
[redacted]	5 a 2	6	27	69	-42
[redacted]	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
[redacted]	[redacted] Perdido				
Bosco	Perdido				
[redacted]	~~Empate~~ Ganado				
Vallseca	Ganado				
[redacted]	Ganado				
CSC	Ganado				
[redacted]	Ganado				
Barceloneta	Empate				
Alkena	Perdido				
[redacted]	Empate Ganado				
Montserrat	Ganado				

		EQUIPS		PARTITS				GOLS		ULTIMS	SANCIÓ
P	Nom		Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1		CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2		C.E.T.10 F.S (Bac de Roda),C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3		BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4		ALKENA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5		SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6		CASP A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7		MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8		CES EIXAMPLE OBRES NIVELL 2,B B	17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9		L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10		AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11		CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12		CLUB GRACIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13		ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14		PARES I MARES FS MARTORELL A.E.B	6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

Tendríamos que tomar todos de nuestra parte el jugar en equipo, como sabemos. ~~jugar~~ Para no descender.
Yo tengo que venir a todos los entrenos al 100%.
para mejorar.

Edu

Fuera
[redacted]
Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	12 a 1	0	1	12	-11
[redacted]	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
[redacted]	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
[redacted]	4 a 4	2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0	2	8	40	-32
[redacted]	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
[redacted]	3 a 6	3	17	56	-39
[redacted]	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
[redacted]	5 a 2	6	27	69	-42
[redacted]	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
[redacted]	[redacted] a [redacted] 4 Perdido				
Bosco	6 a 1 Perdido				
[redacted]	3 a 2 Ganado				
Vallseca	0 a 2 Ganado				
[redacted]	4 a 3 Ganado				
CSC	1 a 1 Empate				
[redacted]	3 a 1 Ganado				
Barceloneta	> Perdidos				
Alhoña					
[redacted]	+ Ganado				
Montserrat					

	EQUIPS			PARTITS				GOLS		ÚLTIMS	SANCIÓ
P	Nom		Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1		CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2		C.E.T. 10, F.S (Bac de Roda),C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3		BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4		ALHEÑA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5		SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6		CASP, A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7		MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8		CFS EIXAMPLE, OBRES NIVELL 28,B	17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9		L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10		AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11		CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12		CLUB GRACIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13		ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14		PARES I MARES FS MARTORELL A.E,B	6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

Llegar a mejorar físicamente y anímicamente, poder mantener la temporada.

El equipo últimamente ha mejorado, pero falta mostrarlo en los partidos hay poca motivación y parece que no ~~tengamos~~ tengamos ni sangre ni ganas, cara a portería no tenemos ninguna efectividad.

Bryan Andres Ipia Isaza. 23-02-2018

Fuera

Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	12 a 1	0	1	12	-11
	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
	4 a 4	2	8	34	-26
Gracia	6 a 0	2	8	40	-32
	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
	3 a 6	3	17	56	-39
	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
	5 a 2	6	27	69	-42
	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
	Perdido				
Bosco	empatado				
	Ganado				
Vallseca	Ganado				
	Ganado				
CSC	Ganado				
	Ganado				
Barceloneta	empatado				
Alhena	Perdido				
	Ganado				
Montserrat	Ganado				

	EQUIPS			PARTITS				GOLS		ULTIMS	SANCIÓ
P	Nom		Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1	CES BOSCO ROCAFORT,B		35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2	C.E.T. 10, FS (Bac de Roda) C		33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3	BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A		32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4	ALHENA CLUB ESPORTIU,A		30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5	SAFA HORTA,A		30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6	CASP, A.E.,A		27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7	MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A		24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8	CFS EIXAMPLE, OBRES NIVELL 2B,B		17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9	L'HOSPITALET BELLSPORT,B		17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10	AEE INSTITUT MONTSERRAT A		15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11	CSC FUTSAL,A		14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12	CLUB GRACIA FUTBOL SALA B		13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13	ESTEL VALLSECA,A		6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14	PARES I MARES FS MARTORELL A E,B		6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

- Espero mantener la categoria y mejorar como equipo, ~~ser~~ mantener mas compañerismo y alludamos los unos a los otros.

- A nivel personal espero mejorar fisicamente y tecnicamente

- A nivel del equipo me gustaria que mejoraramos defensivamente, echarle mas ~~tra~~ huevos, ~~ce~~ centrarnos mas en los entrenos y dejarnos de visitas y pensar mas en equipo y dejar de hacer tantos regates ~~con~~ cuando intentamos salir de presion y que los pivots a la hora de una contra que bajen y no se queden arriba bajando caminando.

Fuera
[redacted]
Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	1 2 a 1	0	1	12	-11
[redacted]	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
[redacted]	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
[redacted]	4 a 4	2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0	2	8	40	-32
[redacted]	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
[redacted]	3 a 6	3	17	56	-39
[redacted]	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
[redacted]	5 a 2	6	27	69	-42
[redacted]	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
[redacted]	Perdido				
Bosco	Perdido				
[redacted]	Empate				
Vallseca	Ganado				
[redacted]	Ganado				
CSC	Empate				
[redacted]	Ganado				
Barceloneta	Empate				
Alfoña	Perdido				
[redacted]	Perdido				
Montserrat	Ganado				

	EQUIPS			PARTITS				GOLS		ULTIMS	SANCIÓ
P	Nom		Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1	CES BOSCO ROCAFORT,B		35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2	C.E.T. 10 FS (Bac de Roda),C		33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3	BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A		32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4	ALFOÑA CLUB ESPORTIU,A		30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5	SAFA HORTA,A		30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6	CASP, A.E.,A		27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7	MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A		24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8	CFS EIXAMPLE OBRES NIVELL 28,B		19	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9	L'HOSPITALET BELLSPORT,B		17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10	AEE INSTITUT MONTSERRAT,A		15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11	CSC FUTSAL,A		14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12	CLUB GRÀCIA FUTBOL SALA,B		13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13	ESTEL VALLSECA,A		6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14	PARES I MARES FS MARTORELL A.E,B		6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

Espero conseguir la salvación, sería bonito.

Personalmente, me gustaría perder el miedo de cara a puerta y tener más convicción a la hora de chutar.

Quiero conseguir que el equipo aprenda a tener la posesión de la pelota, que no queme en nuestros pies.

En general sería satisfactorio mejorar en todos los ámbitos y todas las facetas del juego, progresar futbolística y humanamente.

David Vilella

Fuera	
Victora	
Derrota	
Empate	

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	12 a 1	0	1	12	-11
	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
	4 a 4	2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0	2	8	40	-32
	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
	3 a 6	3	17	56	-39
	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
	5 a 2	6	27	69	-42
	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
	Perdido				
Bosco	Perdido				
	Perdido				
Vallseca	Guanyat				
	Guanyat				
CSC	Guanyat				
	Empat				
Barceloneta	Perdut				
Alhena	Perdut				
	Perdut				
Montserrat	Guanyat				

	EQUIPS			PARTITS				GOLS		ULTIMS	SANCIÓ
P	Nom		Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1		CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2		C.E.T. 10, F.S (Bac de Roda) C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3		BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4		ALHENA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5		SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6		CASP, A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7		MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8		CFS EIXAMPLE, OBRES NIVELL 2R B	17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9		L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10		AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11		CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12		CLUB GRÀCIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13		ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14		PARES I MARES FS MARTORELL A.E.B	6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

Como equipo me gustaría conseguir mantener la categoría, por respeto y honor aunque sea. Me gustaría cambiar la actitud del equipo en el partido que parece que no disfrutemos, salimos con miedo y eso no nos permite apoyar a los compañeros con las líneas de pase.

Personalmente, apero mejorar físicamente, mejorar para poder aguantar más minutos si son necesarios para el ~~eq~~ equipo y sobretodo mejorar tecnicamente aportando más al equipo. No marco muchos goles, por tanto mejorar la puntería tampoco estaría mal.

Tony Vargas

Fuera

Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Exemple	12 a 1	0	1	12	-11
	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
	4 a 4	2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0	2	8	40	-32
	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
	3 a 6	3	17	56	-39
	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
	5 a 2	6	27	69	-42
	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
	P				
Bosco	P				
	E				
Vallseca	G				
	G				
CSC	G				
	G				
Barceloneta	P				
Alheña	P				
	E				
Montserrat	G				

	EQUIPS			PARTITS				GOLS		ULTIMS	SANCIO
P	Nom	Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1	CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2	C.E.T. 10, FS (Bar de Rocal C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3	BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4	ALHEÑA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5	SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6	CASP. A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7	MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8	CES EXAMPLE, OBRES NIVELL 2B,B	17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9	L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10	AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11	CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12	CLUB GRÀCIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13	ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14	PARES I MARES FS MARTORELL A.E,B	6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

Mantenernos en Segunda y tener una diferencia de goles a favor-contra de como mínimo -30, porque a estas alturas positivo ya no se puede.

Espero que acabemos la temporada haciendo más de 5 pases por jugada.

Individualmente me veo mucho mejor en cuanto a físico pero me falta mejorar la presión y el chute.

Al cierre no le escucho nunca cuando me pide el cambio o cuando tengo que seguirle y muchas veces acaba un tio del otro equipo solo.

A ~~veces~~ veces veo mucho al cierre abusar mucho del pase directo a los pivot, teniendo jugadas como la giro, pisada... que no sirven de nada.

Veo a gente, que en los días de físico, por ejemplo tenemos que hacer 25 flex. y abd. no hacen ni la mitad.

Eduard Vargas Navarro 23-02-2018 21:50

Fuera
[redacted]

Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Fixample	12 a 1	0	1	12	-11
[redacted]	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
[redacted]	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
[redacted]	4 a 4	2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0	2	8	40	-32
[redacted]	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
[redacted]	3 a 6	3	17	56	-39
[redacted]	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
[redacted]	5 a 2	6	27	69	-42
[redacted]	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
[redacted]	9-2				
Bosco	2-4				
[redacted]	2-0				
Vallseca	2-2				
[redacted]	2-0				
CSC	3-4				
[redacted]	5-2				
Barceloneta	2-3				
Alhena	2-1				
[redacted]	0-1				
Montserrat	0-8				

EQUIPS				PARTITS				GOLS		ULTIMS	SANCIÓ
P	Nom		Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1		CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2		C.E.T. 10, FS (Bac de Roda) C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3		BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4		ALHEÑA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5		SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6		CASP, A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7		MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8		CFS FIXAMPLE OBRES NIVELL 28,B	17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9		L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10		AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11		CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12		CLUB GRACIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13		ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14		PARES I MARES FS MARTORELL A.E,B	6	15	1	3	11	28	90	P G P P N	0

~~El resto~~

- Más intensidad y ganas.

Trabajo en
- Defensa

- Acierto a porería
- "Piña"
- Autonomía por el campo (saber moverse).

- Dar si las cosas a la cara.
- Mejora individual
- Compromiso con el equipo: tanto jugadores como entrenadores.
- Subir y bajar
- Pedir cambios cuando se canse.
- Menos recriminaciones
- No pasarse con las bromas (no cruzar límites).
- Escuchar a los compañeros, HACER CASO A LOS PORTEROS.
- Consejanza tanto en el equipo como individualmente.

BÁSICAMENTE MÁS TRABAJO EN DEFENSA, Y COOPERATIVIDAD.

Entre todo lo anterior me incluyo en la mayoría de cosas. Ser más sinceros y dejar de insultar cuando la gente se da la vuelta, que esa gente no es tonta.

Gerard Alcalà

23/2/18

fuera

Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	12 a 1	0	1	12	-11
	1 a 4	0	2	16	-14
C.E.T 10	8 a 0	0	2	24	-22
	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
	4 a 4	2	8	34	-26
Gracia	6 a 0	2	8	40	-32
	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
	3 a 6	3	17	56	-39
	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
	5 a 2	6	27	69	-42
	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
	Perdio				
Bosco	Perdje				
	Empate				
Vallseca	Ganada				
	Ganado				
CSC	Ganamos				
	Ganamos				
Barceloneta	Perdemos				
Athena	Empate				
	Ganamos				
Montserrat	Ganamos				

EQUIPS				PARTITS				GOLS		ÚLTIMS	SANCIÓ
P	Nom		Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1		CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2		C.E.T. 10, FS (Bac de Roda),C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3		BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4		ALI KENA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5		SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6		CASP A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7		MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8		CFS EIXAMPLE OBRES NIVELL 2B,B	17	15	5	2	8	49	59	E G G P N	0
9		L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10		AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11		CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12		CLUB GRACIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13		ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14		PARES I MARES FS MARTORELL A.E,B	6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

No veo a ninguno del equipo o a casi ninguno bajar a defender en las contras rivales i no entiendo que de la primera que no bajan no se les castigue con un rato de banquillo porque al no ver el castigo lo siguen haciendo y eso jode al equipo entero.

El equipo necesita [redacted] poner ganas en los entrenos, creer en [redacted] cada uno de nosotros i en el equipo en general ya que hay partidos en los que solo sube un jugador [redacted] al ataque o muchos pases al segundo palo en los que no aparece nadie por poca convicción.
No estoy acostumbrao a escribir.

Personalmente mejoraría mi físico y el no bajar los braços tan rapidamente y aparte no se si es bueno o malo pero si yo veo que el equipo no esta al 100% no doy en 100% porque paso de esforzarme si veo que el equipo no se esfuerza. Tambien mejoraria mi finalización y mi defensa 2 contra 1.

No entiendo porque el equipo a la que nos meten un gol creen que se ha acabado.

Mario Valls Martín 23/2/48

Fuera
[redacted]

Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	12 a 1	0	1	12	-11
[redacted]	1 a 4	0	2	16	-14
CET 10	8 a 0	0	2	24	-22
[redacted]	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
[redacted]	4 a 4	2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0	2	8	40	-32
[redacted]	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
[redacted]	3 a 6	3	17	56	-39
[redacted]	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
[redacted]	5 a 2	6	27	69	-42
[redacted]	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
[redacted]	2-2	0 (perdido)			
Bosco	1-3	0 (perdida)			
[redacted]	4-0				
Vallseca	0-2				
[redacted]	0-3	0 empate			
CSC	3-5				
[redacted]	3-2				
Barceloneta	2-1				
Alhena	5-0				
[redacted]	4-1				
Montserrat	2-6				

P	Nom	EQUIPS	Pts	PARTITS J	G	E	P	GOLS F	C	ULTIMS	SANCIÓ Punts
1		CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2		C.E.T. 10, F.S.(Bac de Roda),C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3		BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4		ALHENA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5		SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6		CASP, A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7		MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8		CFS EIXAMPLE OBRES NIVELL 28,B	17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9		L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10		AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11		CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12		CLUB GRÀCIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13		ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14		PARES I MARES FS MARTORELL A.E.B	6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

PERSONAL

+ Chutes a puerta
+ goles

Confiar en mi

Movimientos con o sin balon (futsal)

Mejora pierna mala

Pensar antes de actuar

Fijarme mas en mi

EQUIPO

Confianza

Jugar en equipo

Concentración

Sacrificio

Coordinación

Tener ganas de solvarse

Tener la misma intensidad y ganas de ganar todos los partidos

~~Contundencia~~

Comunicación

Falta de compromiso

Hay jugadores que se la juegan demasiado otras e intentan individualidades cuando estan siendo presionados en vez de tirar el balon a tomar por culo. También hace falta intentar filtrar pases sin miedo de perderlo y si es asi pues se repliega. En defensa falta mucha contundencia, ~~es decir~~ ser mas duros ~~y un poco~~ otras pues se hace falta y nos colocamos pero no puede ser que siempre sean 1 o 2 los que siempre hagan esas faltas. En ataque falta mas acierto y mas ayudas. La falta de compromiso de este equipo es flipante y es una verguenza que haya entrenos que solo haya 3 jugadores de ~~cq~~ campo cuando en verdad somos 10.

Xavi Alcaraz Molera

Fuera
[redacted]

Victora
Derrota
Empate

Jornada	Resultado	Pts	Goles a favor	Goles en contra	Diferencia
Eixample	12 a 1	0	1	12	-11
[redacted]	1 a 4	0	2	16	-14
C.E.T. 10	8 a 0	0	2	24	-22
[redacted]	0 a 4	0	2	28	-26
Safa Horta	2 a 2	1	4	30	-26
[redacted]	4 a 4	2	8	34	-26
Gràcia	6 a 0	2	8	40	-32
[redacted]	3 a 7	2	11	47	-36
Bellsport	3 a 3	3	14	50	-36
[redacted]	3 a 6	3	17	56	-39
[redacted]	1 a 4	3	18	60	-42
Maristes	7 a 4	3	22	67	-45
[redacted]	5 a 2	6	27	69	-42
[redacted]	0 a 8	6	27	77	-50
Casp	3 a 1	6	28	80	-52
[redacted]	Ganado 4-3				
Bosco	Empato 3-3				
[redacted]	Ganado 2-0				
Vallseca	Ganado 3-2				
[redacted]	Perdido 0-6				
CSC	Ganado 9-5				
[redacted]	Ganado 12-1				
Barceloneta	Perdido 6-0				
Alhena	Ganado 3-2				
[redacted]	Ganado 3-2				
Montserrat	Empate 2-2				

		EQUIPS		PARTITS				GOLS		ULTIMS	SANCIÓ
P	Nom		Pts	J	G	E	P	F	C		Punts
1		CES BOSCO ROCAFORT,B	35	15	11	2	2	49	23	G G G G N	0
2		C.E.T. 10, FS (Bac de Roda) C	33	14	11	0	3	57	24	G G N G N	0
3		BARCELONETA FUTSAL CLUB ESPORTIU,A	32	15	10	2	3	72	41	G P P G N	0
4		ALHENA CLUB ESPORTIU,A	30	15	10	0	5	57	41	P P G G N	0
5		SAFA HORTA,A	30	15	9	3	3	42	27	P G G G N	0
6		CASP, A.E.,A	27	15	9	0	6	47	41	G P P G N	0
7		MARISTES SANTS LES CORTS, C.E.,A	24	15	8	0	7	54	43	G G G G N	0
8		CFS EIXAMPLE, OBRES NIVELL 2B,B	17	15	5	2	8	49	55	E G G P N	0
9		L'HOSPITALET BELLSPORT,B	17	15	4	5	6	33	43	P P G P N	0
10		AEE INSTITUT MONTSERRAT,A	15	15	4	3	8	34	55	G P P P N	0
11		CSC FUTSAL,A	14	14	4	2	8	41	54	E G N P N	0
12		CLUB GRÀCIA FUTBOL SALA,B	13	15	4	1	10	35	49	P P P P N	0
13		ESTEL VALLSECA,A	6	15	1	3	11	40	62	P P P P N	0
14		PARES I MARES FS MARTORELL A.E.B	6	15	1	3	11	28	80	P G P P N	0

Equipo:

Hemos tenido una progresión más individual que en equipo y otro viene porque moralmente, en cuanto a actitud, tenemos en general una actitud de vacile y de no intentar mejorar, esto se refleja en los partidos y los resultados, sumado a los pocos entrenos en equipo no tenemos compenetración entre nosotros. El partido que ganamos fue por acciones individuales que entraron recientemente, pero cuando jugamos en equipo los partidos no reflejan resultados, también hemos tenido poca suerte de cara a portería. Cuando llegamos a puerta no tenemos las ganas de meter gol, por ejemplo los segundos penaltis que fallamos.

Otro ejemplo claro de la poca intensidad y compromiso, son los típicos balones divididos que suelen entrar a portería.

Personal:

Personalmente esta temporada me ha servido para ver que este será mi último año en futbol sala. He mejorado muchísimo desde que llegue, moralmente y físicamente. Moralmente me ha servido para ver que no tengo que depender de otros para mejorar y proseguir. A veces veo que me enciendo mucho en algunos partidos y mi reacción, sobretodo espacíalmente hace que el equipo en general empeore.

(1)

Xavi Alvarez

Equipo.

En cuanto a los demás, se ven como el miedo a probar cosas nuevas se aplica en los partidos y no queremos probar jugadas como la de pisada y la de giro, o las jugadas de banda. Sencillamente falta (~~escuchar~~) escuchar a los demás, llegar a conocerse bien y implicarse más en los entrenos.

El jugar en equipo o hacer sacrificios es necesario para conseguir el objetivo pese a lo que pese. Debemos subir a personas del Juvenil-C que merece por la intensidad, estar en este B ⊗ y personas del Juvenil B que no merecen estar en su puesto.

No quiero poner ejemplos porque en un los partidos se ve márgen claro quien merece estar y quien no.

Estos sacrificios sónmás que necesarios para conseguir el objetivo propuesto, y se tendrían que haber mejorado desde un principio, los cambios llegaron tarde o sencillamente aún no han llegado. Cuanto antes llegue mucho mejor, porque si queremos aguantar si seguimos así no se puede.